



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TEMA:

Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa

Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024

PROYECTO PARA TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA

OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

Camila Nicole Yagual Dominguez

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, denominado “Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024” elaborado por la Srta. Camila Nicole Yagual Dominguez, egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado: “Caracterización del modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, La Liberad, 2024”, constituye un previo requisito a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Camila Nicole Yagual Dominguez con cédula de identidad número 245032991-3 declaro que la investigación presente es absoluta originalidad, autenticidad en el que los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad y este mismo pertenece como patrimonio para la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,

Camila Yagual
.....

Yagual Dominguez Camila Nicole

CC. No. 2450329913

Agradecimiento

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría y conocimiento en el desarrollo de esta investigación, al Ing. Arturo Benavides PhD. y al Econ. William Caiche por todas las correcciones, consejos, indicaciones y revisiones constantes que permitieron la elaboración de este trabajo; al administrador del Hotel Punta del Mar, Sr. Víctor Valdivieso Córdova que permitió realizar las investigaciones necesarias para llevar a cabo este proyecto y a mis amigas que estuvieron presente como apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo investigativo.

Camila Nicole Yagual Dominguez

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios por permitirme contar con la capacidad de seguir aprendiendo todos los días y ser constante a lo largo de la carrera universitaria, a mis padres y seres cercanos que siempre han sido un apoyo incondicional ante las adversidades contantes.

Camila Nicole Yagual Dominguez

Tribunal de sustentación

Ldco. José Xavier Tomalá Uribe. MSc.

Director de la carrera
Administración de Empresas

Econ. William Caiche Rosales. Mgs

Profesor especialista

Ing. Arturo Benavides R. PhD.

Profesor tutor

Lcdo. Eduardo Pico

Profesor Guía de la UIC

Lcda. Julissa González

Secretaria de la Carrera
Administración de empresas

Índice

Resumen.....	13
Summary	14
Introducción	15
Planteamiento del problema	18
Formulación del problema	21
Sistematización del problema	21
Objetivos.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivo específico.....	21
Justificación	22
Justificación teórica.....	22
Justificación práctica	23
Capítulo I	25
Revisión de la literatura.....	25
Desarrollo de teorías y conceptos.....	28
Modelos de negocios Canvas.	28
Operativa.....	29
Clientes.	32
Costos.....	34
Desarrollo competitivo.....	35
Calidad del servicio.	36
Eficiencia operativa.	37
Sostenibilidad.....	39
Rentabilidad.....	40
Fundamentos legales	41
Capítulo II.....	45
Diseño de la investigación.....	45
Método de la investigación.....	46
Población y muestra	47
Recolección y procesamiento de datos	48

Capítulo III.....	50
Análisis de datos.....	50
Análisis de la ficha de observación.....	50
Análisis de la entrevista	50
Análisis de encuestas a los colaboradores.....	54
Análisis de encuesta para los clientes	77
Discusión	96
Propuesta	100
Introducción.....	100
Justificación.....	100
Fundamentación.....	101
Objetivo	101
Descripción de recursos.....	105
Beneficios	107
Conclusión.....	108
Recomendación	109
Bibliografía	110
Anexos	117
Cuestionario para los clientes.....	120
Encuesta para los colaboradores	122
Ficha de observación de campo estructurada no participante	124

Índice de tablas

Tabla 1-Muestra	48
Tabla 2-Genero.....	54
Tabla 3-Educación	55
Tabla 4-Edad.....	56
Tabla 5-Propuesta de valor.....	57
Tabla 6-Recursos claves.....	58
Tabla 7-Actividades clave.....	59
Tabla 8-Socios Claves.....	60
Tabla 9-Relación con los clientes	61
Tabla 10-Canales de distribución.....	62
Tabla 11-Fuentes de Ingresos.....	63
Tabla 12-Estructura de costes	64
Tabla 13-Satisfacción del servicio	65
Tabla 14-Tasa de incremento de los clientes.....	66
Tabla 15-Retención con los clientes	67
Tabla 16-Optimización de recursos.....	68
Tabla 17-Innovación en los servicios.....	69
Tabla 18-Capacidad de adaptación al mercado.....	70
Tabla 19-Nivel de reconocimiento de la marca	71
Tabla 20-Participación en el mercado.....	72
Tabla 21-Incremento de ingresos	73
Tabla 22-Margen de contribución.....	74
Tabla 23-Rentabilidad.....	75
Tabla 24-Modelo de negocio CANVAS.....	76
Tabla 25-Genero.....	77
Tabla 26-Edad.....	78
Tabla 27-Nivel de educación.....	79
Tabla 28-Calidad del servicio	80
Tabla 29-Calidad-Precio	81
Tabla 30-Experiencia	82

Tabla 31-Atención al cliente	83
Tabla 32-Infraestructura.....	84
Tabla 33-Servicios complementarios.....	85
Tabla 34-Información de precios	86
Tabla 35-Comunicación.....	87
Tabla 36-Repetición del servicio	88
Tabla 37-Recomendación.....	89
Tabla 38-Mejoramiento de servicio	90
Tabla 39-Adaptación.....	91
Tabla 40-Potencial de crecimiento.....	92
Tabla 41-Imagen corporativa	93
Tabla 42-Prácticas responsables	94
Tabla 43-CANVAS	95
Tabla 44 - Modelo Canvas	104
Tabla 45-Descripción de recursos.....	105
Tabla 46-Plan de capacitación.....	106

Índice de ilustración

Ilustración 1-Género	54
Ilustración 2-Educación	55
Ilustración 3-Edad.....	56
Ilustración 4-Propuesta de valor	57
Ilustración 5-Recursos claves	58
Ilustración 6-Actividades clave.....	59
Ilustración 7-Socios claves	60
Ilustración 8-Relación con los clientes	61
Ilustración 9-Canales de distribución.....	62
Ilustración 10-Fuentes de ingresos.....	63
Ilustración 11-Estructura de Costes	64
Ilustración 12-Satisfacción del servicio	65
Ilustración 13-Tasa de incremento de los clientes	66
Ilustración 14-Retención con los clientes	67
Ilustración 15-Optimización de recursos	68
Ilustración 16-Innovación en los servicios	69
Ilustración 17-Capacidad de adaptación al mercado	70
Ilustración 18-Nivel de reconocimiento de la marca	71
Ilustración 19-Participación en el mercado.....	72
Ilustración 20-Incremento de ingresos.....	73
Ilustración 21-Margen de contribución.....	74
Ilustración 22-Rentabilidad.....	75
Ilustración 23-Modelo de negocios CANVAS.....	76
Ilustración 24-Genero	77
Ilustración 25-Edad.....	78
Ilustración 26-Nivel de educación	79
Ilustración 27-Calidad de servicio	80
Ilustración 28-Calidad-Precio	81
Ilustración 29-Experiencia	82
Ilustración 30-Atención al cliente.....	83

Ilustración 31-Infraestructura.....	84
Ilustración 32-Servicios complementarios.....	85
Ilustración 33-Información de precios.....	86
Ilustración 34-Comunicación.....	87
Ilustración 35-Repetición del servicio.....	88
Ilustración 36-Recomendación.....	89
Ilustración 37-Mejoramiento de servicio.....	90
Ilustración 38-Adaptación.....	91
Ilustración 39- Potencial de crecimiento.....	92
Ilustración 40-Imagen corporativa.....	93
Ilustración 41- Prácticas responsables.....	94
Ilustración 42-CANVAS.....	95
Ilustración 43 - Cronograma de actividades.....	106

Índice de apéndice

Apéndice 1 - Cuestionario para clientes.....	121
Apéndice 2 - Cuestionario para colaboradores.....	123
Apéndice 3 - Ficha de observación.....	126
Apéndice 4 - Matriz FODA.....	127
Apéndice 5 - Aprobación del tema.....	128
Apéndice 6 - Solicitud para la carta aval.....	129
Apéndice 7 - Carta aval.....	130
Apéndice 8-Certificado de validación de instrumento.....	131
Apéndice 9 - Validación de la guía de entrevista.....	132
Apéndice 10 - Validación del instrumento de encuesta.....	133
Apéndice 11 - Validación de instrumento de la ficha de observación.....	134
Apéndice 12 - Evidencia de la entrevista al Gerente.....	135
Apéndice 13 - Evidencia de encuesta a los clientes.....	136
Apéndice 14 - Evidencia de encuesta a los colaboradores.....	137
Apéndice 15 - Evidencia de las tutorías.....	138
Apéndice 16 - Matriz de consistencia.....	139



Caracterización del modelo de negocio para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, año 2024

Autora:

Yagual Dominguez Camila Nicole

Tutor:

Ing. Arturo Benavides PhD.

Resumen

Este proyecto investigativo titulado “Caracterización del modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024” tuvo como objetivo establecer como contribuye la caracterización del modelo de negocios Canvas en el desarrollo competitivo, en el que se implementó una metodología no experimental de eje transversal, con enfoque mixto y con alcance descriptivo con métodos inductivo, deductivo, bibliográfico, sintético adicional a esto en la recolección de información se implementó guía de entrevista dirigida al gerente general del Hotel y herramientas como la encuestas que fueron dirigidas a los colaboradores y clientes frecuentes del negocio, al aplicar estos instrumentos se obtuvo como resultado mediante la guía de entrevista que el modelo Canvas es una herramienta sumamente útil para el fortalecimiento estratégico que permite visualizar de forma integral las distintas áreas del negocio llevando a la expansión, innovación y sostenibilidad, en los resultados de los colaboradores se obtuvo que el hotel posee fortalezas claras en la gestión de recursos y satisfacción de clientes, sin embargo, existen desafíos que pueden mejorar y potenciar en gran medida el funcionamiento óptimo de la empresa, consecuente a esto por parte de los clientes se obtuvo como resultado que se refleja una percepción parcial hacia la calidad de servicio, innovación y rendimiento. Como conclusión, se obtuvo que la implementación de un modelo Canvas es viable y representa una gran oportunidad de alinear estrategias empresariales para superar las expectativas del mercado.

Palabras claves: Modelo Canvas, desarrollo competitivo, calidad del servicio.



Characterization of the business model for the competitive development of the company Hotel
Punta del Mar, cantón La Libertad, year 2024

Author:

Yagual Dominguez Camila Nicole

Tutor:

Ing. Arturo Benavides PhD.

Summary

The present research project called "Characterization of the Canvas business model for the competitive development of the Punta del Mar Hotel, La Libertad canton, 2024" aimed to establish how the characterization of a model contributes to competitive development, in which a non-experimental methodology of transversal axis was implemented, with a mixed approach and with a descriptive scope in which the methods applied were inductive, deductive, bibliographic, in addition to this in the collection of information, an interview guide was implemented aimed at the general manager of the Hotel and tools such as surveys that were directed to collaborators and frequent customers of the business, by applying these instruments it was obtained through the interview that the Canvas model is seen as an extremely useful tool for strategic strengthening that allows to visualize in a comprehensive way the different areas of the business becoming the basis for expansion, innovation and sustainability plans, in the results of the collaborators it was obtained that the hotel has clear strengths in the management of resources and customer satisfaction but, however, there are areas of improvement that can greatly enhance the optimal operation of the company, consequently this was obtained by the customers as a result that reflects a positive perception towards the quality of service, innovation and economic performance. As a conclusion, it was obtained that implementing a Canvas model is not only feasible but also represents a great opportunity for aligning business strategies exceeding market expectations.

Keywords: Canvas model, competitive development, service quality.

Introducción

Según el barómetro de la Organización del Turismo Mundial en el año 2023, los ingresos por turismo internacional alcanzaron 1,4 millones de dólares de Estados Unidos, medido en términos de Producto Interno Bruto (PIB) existe un aproximado de 3.3 billones de dólares o también representado por el 3%, demostrando a esta actividad económica como una red compleja en el mercado lo lleva a analizar la importancia del sector en la economía (ONU Turismo, 2024). Este sector es muy representativo en países como Medio Oriente, Europa, América, Asia y el Pacífico alcanzando estimaciones del 93% en ingresos. Además, los indicadores mencionan que el 64% pertenece a los establecimientos de alojamiento, demostrando su contribución de manera mundial. (García R. , 2024)

Se tomó como iniciativa analizar a este sector porque resulta representativo para la economía mundial, estos giros de negocios son relevantes y brindan gran aporte económicamente, es crucial comprender su contribución porque no tan solo impulsa a la generación de divisas y empleo, sino también dinamiza una amplia cadena de valor que incluye a los servicios de transporte, alimentación y entretenimiento además de transformar positivamente a las naciones de manera nacional e internacional fortaleciendo el desarrollo social, así mismo esta dinámica dentro de este ecosistema lleva a realizar planificaciones empresariales que se ajusten a satisfacer las necesidades de los consumidores y sobre todo que esté al alcance de las organizaciones.

En el mundo de los negocios, plantear proyectos empresariales con el objetivo de que estos resulten exitosos, requiere de una metodología moderna de herramientas estratégicas que permitan al emprendedor obtener una visión clara para dar respuestas al mercado que actualmente se vuelve más competitivo, el objetivo de esta investigación hace énfasis a la importancia de la implementación del modelo Canvas, poseer de un buen modelo de negocios se vuelve esencial porque esquematiza estrategias claves para obtener rentabilidad, se vuelve una guía de como una empresa crea y genera valor, centrado en dos principales contextos, de manera externa se busca analizar el mercado y de manera interna se precisa comprender el giro del negocio.

El modelo CANVAS creado por el autor Alexander Osterwalder surge como una herramienta direccionada para pequeñas, medianas y grandes empresas que desean añadir valor agregado con el objetivo de competir de manera eficaz en el mercado, destacando que la razón principal por la que muchos negocios fracasan en pleno siglo XXI se debe a no poseer del conocimiento necesario

de utilizar las herramientas adecuadas de comunicación que les permita llegar o dar a conocer el producto o servicio a su segmentación de mercado, este modelo se encuentra dividido por nueve módulos básicos que se reflejan de manera lógica y secuencial, permitiendo identificar qué herramientas o estrategias se podrían implementar para mejorar el desarrollo competitivo de los diversos giros de negocios.

Actualmente, los nuevos retos que enfrentan los negocios está llevando a potenciar el desarrollo competitivo para las empresas que se encuentra en constante evolución, buscar cada día estar en las tendencias de mercado conlleva el requerimiento de implementación en recursos económicos, humanos y tecnológicos y para conseguir esto se necesita conocimiento previo sobre cómo implementar estos recursos de manera eficiente y que estos mismos generen ventaja competitiva para las pequeñas y grandes empresas que no tan solo buscan fortalecer su estabilidad en el mercado, sino también priorizar su sostenibilidad a largo plazo, además de contribuir al crecimiento y a la generación de plazas de trabajo mejorando la estabilidad económica en el País.

Diseñar estrategias de ventaja competitiva genera impactos positivos en las organizaciones, este desarrollo implica que una empresa debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, a que debe innovar constantemente en mejorar su eficiencia operativa implementando estrategias en sus procesos de manera interna, su desarrollo personal y el de su talento humano encaminado a la innovación en las nuevas herramientas tecnológicas que juegan un papel crucial en el desarrollo organizacional, aquellas empresas que no logran posicionarse de manera sólida frente a sus competidores tienden a estancarse o desaparecer del mercado, este desarrollo no solo se refiere al aumento de ingresos, sino a la estabilidad del negocio a largo plazo.

Desde una perspectiva amplia, el sector del turismo se ha convertido en un elemento clave para la economía ecuatoriana, transformándose desde las tres últimas décadas como una actividad económica aportando de manera significativa al PIB generando empleo a varias regiones, información proporcionada del año 2022 por la Organización del Turismo (OMT), este sector representa aproximadamente el 4.4% del PIB Nacional (Calderón, 2023) en el que existen más de 21 mil establecimientos dedicados a esta actividad del cual el 20% pertenece a alojamiento dentro del País y el 8% del registro pertenece a la provincia de Santa Elena demostrando así que el equivalente de participación al PIB es del 1.90% información proporcionada por el Gobierno del Ecuador.

Este sector se presenta como motor clave de la recuperación económica, dentro de la provincia de Santa Elena, el sector turístico ha demostrado un crecimiento progresivo en los últimos años, el cantón cuenta con 585 empresas dedicadas a este servicio, seguido por el cantón Salinas con 336 establecimientos y por último el cantón La Libertad que registra un aproximado de 275 empresas dedicadas a la actividad de alojamiento, el número total de empresas dedicadas a este servicio se encuentra entre aproximadamente 1.196, generando así alrededor de 1.023 plazas de empleo dentro de la provincia de Santa Elena empleando a gran parte de la población, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, información recopilada desde el 2.023, (INEC, 2023)

En el cantón La Libertad se encuentra la empresa Hotel Punta del Mar ubicado en calle Guayaquil entre av. 9 de octubre y calle Malecón, negocio que se destaca por su compromiso con la excelencia en su servicio y por la comodidad que brinda a sus usuarios, adicional a esto cuenta con una buena vista al mar junto con un clima cálido, además presenta una gran oferta gastronómica, esta empresa es el caso de estudio de este proyecto investigativo, en el que mediante una propuesta de diseño de modelo de negocio se busca fortalecer su competitividad para el período del 2025 donde se identifican cuáles son las principales fortalezas y debilidades para tomar decisiones frente a las amenazas buscando implementar estrategias de oportunidades que contribuyan al mejoramiento del servicio.

Esta línea de investigación de estudio cobra especial relevancia porque es aplicada a un contexto local permitiendo buscar alternativas de herramientas y estrategias adecuadas pueden transformar la realidad de las empresas que se dedican a esta actividad, contribuyendo a obtener una ventaja competitiva destacando que actualmente atraviesa por problemáticas como la falta de estrategias innovadoras junto a ello también se encuentra la competitividad intensa de la zona, la ineficiencia en el desarrollo competitivo de sus colaboradores, además de la limitada adopción de implementación de un modelo de negocios que puede convertirse en una herramienta clave para fortalecer la competitividad frente a los demás hoteles que se encuentran en el cantón La Libertad

Al aprovechar el mayor número de oportunidades dentro del contexto que se presenta en el mercado, este modelo permite desde las pequeñas hasta las grandes empresas a diseñar y analizar cómo optimizar su estructura organizativa y operacional enfocándose en los puntos relevantes de las actividades claves, sus recursos y sus fuentes de ingresos, desarrollando que este tipo de modelo podría presentarse como una oportunidad estratégica para el mejoramiento de posición en el

mercado con la finalidad de que optimicen sus recursos generando crecimiento de manera sostenible y rentable.

Planteamiento del problema

En el contexto global, el sector turístico se encuentra en una etapa de transformación, desde sucesos anteriores como la pandemia que ha generado desafíos globales de manera directa a todos los sectores económicos, incluidos los de turismo, alimentación, viaje y hospedaje que son los principales contribuyentes a la industria de servicios en todo el mundo, para el año 2020 debido a este suceso se presentó una caída drástica del 50% en el mes de marzo a un 100% en el mes de abril en la disminución de la llegada de turistas internacionales, datos tomados según (CEPAL, 2020), sin embargo, para el trimestre del 2024, el turismo internacional alcanzó un 97% en su recuperación (ONU, 2024) esta reactivación no ha sido homogénea, ya que varios negocios siguen luchando por adaptarse al entorno de la digitalización.

Actualmente, se prioriza la seguridad sanitaria, la personalización en sus experiencias y el acceso digital de los servicios. El auge de las plataformas digitales ha incrementado la competencia, presionando a pequeñas y medianas empresas a adaptarse al mundo empresarial. En este entorno, muchas Pymes del sector turístico especialmente aquellas que están en desarrollo enfrentan barreras para aplicar herramientas modernas de gestión como el modelo Canvas, el cual permite estructurar de forma visual y estratégica los elementos fundamentales de un negocio como la propuesta de valor, su segmento de clientes, su fuente de ingresos, entre otros. La falta de formación, tecnología y financiamiento impide que estas empresas compitan en igualdad de condiciones, limitando su capacidad para innovar, diferenciarse y sobrevivir en un mercado altamente volátil.

El turismo representa una fuente de ingresos muy importante para muchas regiones del País, tanto por su diversidad cultural como por sus riquezas naturales. Sin embargo, las Pymes del sector turístico enfrentan diversos desafíos estructurales como el acceso limitado al crédito, uso escaso de herramientas digitales de innovación y sobre todo los débiles incentivos estatales, además a esto se le suman factores como la percepción de la inseguridad y actos delictivos que representa un desafío crítico amenazando a su desarrollo sostenible y económico inquietando directamente la percepción de los turistas disminuyendo el flujo de los visitantes tanto nacionales como internacionales representando pérdidas en los ingresos.

Tomando como punto de partida, la inseguridad, el informe (Prosegur Research, 2022), señala a países de América como: Guatemala, Colombia, Venezuela, República Dominicana, Ecuador y Brasil que son los países más violentos dado que la presencia del Estado es baja, ampliando una alta gama de mercados criminales (Loaiza, 2024). Además, se menciona en el informe de (Zevallos, Mujica, & Campos, 2024) que el territorio ecuatoriano para el año 2022 cerraba la lista de los diez países más violentos de Latinoamérica y el Caribe protagonizando episodios de extrema violencia para la población, afectando gravemente a las empresas públicas y privadas bajo la modalidad de las “vacunas”, esto presentó una caída del 16% en el ingreso del país de este sector, datos según el Ministerio del Turismo. (González P. , 2024)

Las provincias más afectadas dentro del territorio ecuatoriano son Los Ríos, Guayas, Manabí Esmeralda, El Oro y Santa Elena, (Bravo, Cruzatty, & Hermoza, 2024) lo que indica que existe un nivel extremo de violencia, afectando de manera significativa la percepción de estas provincias como un destino seguro y turístico influyendo directamente en el flujo de visitantes locales y extranjeros para temporadas como feriado o vacaciones afectando de manera significativa a los negocios locales, reduciendo la existencia de inversiones extranjeras, la actividad de creación de empleo y reducción en el crecimiento económico.

Adicional a aquello, uno de los factores que atormentaron a todos los negocios de manera general fue la crisis de los apagones, en la ocupación hotelera represento pérdidas económicas que llevó a incurrir en gastos adicionales no planificados, según la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador (Fenacaptur) (Oleas, 2024), además de esto, la ocupación hotelera a nivel nacional no supera el 35%, esto equivale a que 6 de cada 10 habitaciones estén desocupadas, además el 40% de los establecimientos turísticos formales han reportado una disminución en su ocupación del servicio y reducción en sus ventas. (Oleas, 2024)

La informalidad también representa un problema significativo, actualmente muchos alojamientos no regulados evitan costos operativos asociados a los estándares de calidad, licencias, impuestos municipales, esto les permite ofrecer precios más bajos que los establecimientos formales distorsionando el mercado, generando competencia desleal para quienes sí cumplen con todos los requisitos y normativas, estos alojamientos que operan sin regulación impactan directamente en los precios y en la percepción del servicio.

La empresa Hotel Punta del Mar, ubicada estratégicamente en zonas costeras de la provincia de Santa Elena del cantón La Libertad y en atractivos turísticos, representa un caso de estudio de sumo análisis acerca de la gestión hotelera. Esta empresa como tal ha implementado estrategias dirigidas a mejorar la experiencia del cliente, optimizando los recursos para brindar un buen servicio, pero no obstante, enfrenta barreras comunes en el entorno local como la caída en la demanda durante temporadas bajas, particularmente los hoteles registraron una disminución del 75% de influencia, menos que el año anterior por efecto de la violencia e inseguridad, extorsiones, además de la competencia informal afectando en su mayoría a los negocios turísticos. (Primicias, 2024)

Ante este panorama, el desconocimiento en la implementación de un buen modelo de negocios impide que los emprendimientos hoteleros desarrollen propuestas de valores que les permita asegurar su sostenibilidad en el mercado, en este contexto surge el diseño de un modelo de negocios como una herramienta de fortalecimiento estratégico para las organizaciones, este enfoque no solo resolvería la carencia estratégica actual, sino que convertiría al hotel en un actor ágil y resiliente dentro de un mercado que cada vez se vuelve más competitivo, un diseño de modelo de negocio da apertura a una diferenciación en el mercado porque facilita la optimización de los sistemas de su gestión generando eficiencia, experiencia agradable a los clientes proporcionando mayor certeza al tomar decisiones de inversión y operación.

A pesar de tener una base sólida en términos de atención al cliente y de capital humano, el hotel no cuenta con un modelo de negocio que le permita visualizar y optimizar todas sus áreas de una manera estratégica, esta carencia limita la capacidad de identificar con claridad sus fortalezas en un marco estratégico coherente agravando las problemáticas que previamente se identificaron, esta herramienta permite diseñar alianzas, propuestas, recursos para desarrollar estrategias de clientes e innovar en la diversificación de sus servicios especialmente para las temporadas bajas, potenciar las habilidades del capital humano, optimización de recursos, planificación de costos, en este sentido la ausencia de una herramienta como un modelo de negocios limita su potencial competitivo y su capacidad de crecimiento sostenible.

Para cumplir con el debido desarrollo de este proyecto investigativo, es necesaria su formulación, respondiendo la siguiente interrogante:

Formulación del problema

¿Cómo la caracterización del modelo de negocio CANVAS contribuye en el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad?

A partir de la formulación, para desarrollar de manera efectiva la investigación, se deben responder las siguientes preguntas sistematizadas de la siguiente manera:

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar?
- ¿Qué beneficios concretos aporta la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización?
- ¿Qué impacto tendrá la implementación del modelo Canvas en el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón la Libertad?

En base a esta sistematización, se plantea la meta a alcanzar que tiene como finalidad:

Objetivos

Objetivo general

Establecer cómo contribuye la caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general, se toma en consideración los siguiente:

Objetivo específico

Diagnosticar cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar

Establecer qué beneficios concretos aporta la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización.

Diseñar una propuesta del modelo Canvas que contribuya al desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón la Libertad.

Justificación

Justificación teórica

Este modelo que ha sido reconocido ampliamente como una herramienta productiva que permite a las empresas reinventarse de una manera integral, identificando factores críticos que atribuyen a contribución del desarrollo competitivo en el mercado, por esta razón existe la necesidad de profundizar de manera teórica en estos términos que son de suma relevancia para entender y analizar esta temática, tomando de referencia estudios similares a la investigación con la finalidad de obtener información necesaria para el desarrollo de esta temática se plantea que:

La realización de este proyecto se detalla en dos variables, como parte independiente se presenta el modelo de negocio CANVAS en el que la autora (Sánchez, 2021) define este término como una herramienta compuesta por nueve módulos que tiene como objetivo ayudar a progresar económicamente los negocios y está compuesta por cuatro áreas que son: cliente, viabilidad económica, oferta e infraestructura.

Desde otra perspectiva según los autores (Rosalba, Díaz, Dubois, & Vigna, 2024) consideran que este modelo es una herramienta práctica que fomenta habilidades como la creatividad y el análisis crítico, es un punto de partida para generar innovación en su propuesta de valor, el cual busca distintos métodos o alternativas para que los empresarios generen ingresos.

Por otra parte, la variable dependiente de este proyecto se denomina desarrollo competitivo, punto importante para las pequeñas y grandes empresas que desean seguir en el mercado, actualmente hablar de estrategias empresariales que fomenten la competitividad parte de interrogantes como: ¿qué hacer?, ¿a dónde ir?, ¿Cómo elegir la mejor dirección?, ¿Qué herramientas debo utilizar?, es por esto que realizar un análisis interno lleva a buscar alternativas de mejora en los procesos, decisiones y acciones que la empresa decida, enfocándose en las exigencias del mercado, por lo tanto, la oferta debe satisfacer a la demanda y estar al alcance de la empresa.

El desarrollo competitivo no solo parte de generar ventaja frente a otras organizaciones, los siguientes autores (Casanova C. et al., 2022) hacen mención de que esta terminología radica en varias actividades que realiza la empresa como el diseño y entrega de la producción o el servicio, el marketing y mercadotecnia determinando los cambios del entorno, las tendencias del mercado, la competencia y sobre todo analizando qué oportunidades generan a largo plazo para el negocio,

usualmente las estrategias que más se visualizan en los distintos sectores de los diversos negocios son los precios, la experiencia de compra, la innovación constante, estos factores logran mantener una ventaja competitiva mejorando los niveles de rentabilidad.

Justificación práctica

El desarrollo del presente proyecto investigativo se ha consolidado como una herramienta fundamental para el análisis y diseño de modelo de negocio, especialmente para pequeñas y medianas empresas que necesitan estructurar sus operaciones de forma estratégica y visual, esta investigación responde a la necesidad de fortalecer el desarrollo competitivo del Hotel, que enfrenta desafíos significativos como la competencia informal, la estacionalidad de la demanda, la inseguridad y la limitada innovación de servicios, al caracterizar el modelo CANVAS se busca identificar áreas de mejora, proponer estrategias que permitan diferenciar al hotel fomentando sostenibilidad y diversificación del servicio.

El Hotel Punta del Mar es representativo para el sector hotelero en el cantón La Libertad y se muestra de gran relevancia el analizar su gestión, ya que ofrece una oportunidad para poder generar soluciones aplicables y medibles a largo plazo, este modelo es una herramienta de gran utilidad en entornos empresariales actuales porque busca mejoras para el desarrollo competitivo, es de gran impacto su contribución genera efectos positivos para el empleo, la atracción turística y el crecimiento económico local, además es de interés social y económico porque busca replantear su funcionamiento, adaptarse a los cambios de entorno y por ende aprovechar sus ventajas competitivas de una manera estructurada, a pesar de estas ventajas mencionadas existe desafíos estructurales que afectan su desempeño, por tal razón se busca identificar, analizar y proponer un diseño del modelo de gestión.

Se busca proponer una visión clara y detallada identificando oportunidades de mejora para diseñar estrategias que contribuyan a la eficiencia operativa de la empresa y al desarrollo competitivo dentro del sector frente a las demás empresas que se dedican a la misma actividad, además de cumplir con los estándares de satisfacción de los clientes y aportando como beneficios la sostenibilidad del Hotel, a través de este estudio, se podrá estructurar un modelo de negocio de manera coherente sirviendo como guía para otras instituciones del sector turístico, generando efecto multiplicador en el desarrollo económico fomentando la creatividad e innovación en la ejecución de actividades y en la toma de decisiones estratégicas de los empresarios.

Como *idea a defender*, se plantea que la implementación del modelo Canvas mejorará el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad.

Mapeo

Como primer apartado se presenta la introducción que nos relata la importancia de este trabajo investigativo, la descripción de la problemática de manera macro, meso y micro desagregándose de manera sistemática, junto a los objetivos que se quieren alcanzar en este estudio de manera general y específica, además se plantean la idea a defender que es un supuesto que se quiere lograr en la investigación y como último apartado se plantea la justificación tanto teórica como práctica que describe la necesidad de análisis este proyecto.

El capítulo I, denominado marco referencial o marco teórico, se toman proyectos, artículos o antecedentes que sirven de base descriptiva para fundamentar al proyecto vigente, contemplando que la revisión literaria tiene similitud con el tema principal y está encaminada a establecer posibles estrategias que darán solución a la problemática destacando que estos tienen su particularidad de tiempo estimado de que su publicación no es mayor a 5 años, así mismo se detallan las bases teóricas relacionadas con el tema investigativo: “Caracterización del modelo Canvas para el desarrollo competitivo”, destacando los respectivos fundamentos legales que se ajustan a la temática presentada.

En el desarrollo del capítulo II, se dará a conocer la metodología, este apartado despliega el diseño de la investigación que se va a aplicar, seguido del enfoque que toma, el alcance que posee, las técnicas e instrumentos que esta investigación aplicará, además de esto se va a determinar la población y muestra que serán los datos representativos del Hotel y esto servirá de base para el siguiente proceso que es la recolección y procesamiento de datos que serán dadas mediante el software SPSS para posteriormente llevar a cabo un análisis de las tablas y gráficos de manera general en base las encuestas y entrevistas que fueran realizadas por los indicadores.

Además, se presenta el capítulo III, titulado como resultados y discusiones en el que se desarrolla el análisis de los datos de manera cualitativa y cuantitativa procesados en el capítulo anterior esto sirve de base, para comprobar en la discusión la concordancia y el rechazo de lo que han mencionado autores acerca de la misma temática, además se plantea la propuesta de este trabajo investigativo, finalmente se desarrollan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

En este apartado se presentaron trabajos investigativos, junto a artículos científicos similares a la problemática, contextualización y las variables de proyecto con la finalidad de recopilar información que sirvió como base para el desarrollo investigativo fundamentales para la construcción del marco referencial.

Este trabajo investigativo denominado: **“Desarrollo de modelos de negocio y estrategias competitivas para el Hotel Diego Pacho en Pancho Cundinamarca bajo la metodología Canvas, Bogotá-Colombia, 2020”**, (Gamba, 2020) se presentó con el objetivo de conocer la situación actual del hotel realizando análisis de manera interna y externa en el que posteriormente se planteó un modelo de negocio Canvas, se desarrolló con el diseño de metodología exploratoria, descriptiva mediante la realización de entrevistas y encuestas, en el que el autor llegó a las conclusiones después de una investigación de mercado que el desarrollo de una propuesta del lienzo Canvas es importante para generar valor e incentivar al desarrollo competitivo además de ser rentable, como punto de partida se debe considerar al consumidor como eje central de este círculo de componentes, debido a que existen temporadas bajas por factores como inseguridad que afectan las condiciones económicas del hotel por lo que se busca implementar estrategias que lleguen a los diferentes segmentos del mercado, su propuesta de valor debe centrarse en los clientes, ya que su poder de compra o tendencias de crecimiento depende de satisfacerlos y fidelizarlos, la imagen corporativa del Hotel se consolida con la recomendación con base en la experiencia brindada del negocio, por lo que implementar estrategias de marketing o mercadeo incentivan a la demanda del servicio.

El desarrollo de este trabajo de titulación se presentó con el tema: **“Evolución e impacto de los canales de distribución y el surgimiento de nuevos modelos de negocios en el sector hotelero de Málaga, Madrid 2024”** (Mora, 2024) que tuvo como objetivo analizar y conocer el impacto de los canales de distribución en el sector hotelero con la finalidad de mejorar la eficiencia y satisfacción en la experiencia del cliente a través de un modelo de negocio, este mismo llevó a que el autor realice un análisis de la estructura actual verificando cuál fue la viabilidad directa a través de plataformas digitales buscando qué alternativas, herramientas y estrategias se pueden

implementar para mejorar la comunicación y satisfacción del cliente, se implementó metodología descriptiva, analítica y bibliográfica mediante la realización de encuestas y entrevistas, su finalidad fue proporcionar una visión integral sobre la gestión de los hoteles, además de esto, en los resultados arrojados el autor demostró cuán importante es para el sector hotelero implementar alianzas con diferentes canales de distribución con base a las necesidades y objetivos que cada empresa desarrolle, añadiendo a esto mencionó que las organizaciones deben participar con canales de distribución, ya que esto contribuye representativamente al incremento de ventas, de esta manera se llegó a la conclusión de que este análisis ayudó a profundizar que estos medios de comercialización generan gran impacto en el éxito de los negocios hoteleros, así mismo que un modelo de negocio junto con la tecnología que es un aspecto relevante para mantener la competitividad frente a las demás organizaciones ayudando directamente a estos negocios mediante plataformas digitales, aplicaciones de reservas, chatbots, aplicaciones móviles, sitios web en línea ampliando su alcance en el mercado llegando a una audiencia que está en constante tendencias haciéndolas accesibles a nivel global, de esta manera se contribuye de manera significativa a obtener ventaja competitiva frente a otras organizaciones generando posicionamiento y sostenibilidad, optimizando sus estrategias para ofrecer experiencias únicas a sus consumidores.

La presentación de este artículo titulado como: **“Orientación al mercado e innovación como fuente de ventaja competitiva: Análisis del sector hotelero en Ciudad Juárez - México, 2022”** (Medina & Zizaldrá, 2022) menciona que el objetivo principal de esta redacción fue analizar la incidencia de la innovación en el mercado como ventaja competitiva para el sector turístico, se planteó mediante una investigación cuantitativa, empírica y longitudinal fundamentada en bases teóricas, en el que los resultados demostraron que la innovación es el eje para la introducción a nuevos mercados es la transformación a nuevos productos o servicios, procesos, modelos conforme al avance tecnológico que se experimenta día a día, señalando que el éxito de las empresas pertenece a aquellos que apuestan por nuevas oportunidades a través de la innovación tecnológica, además de que la ventaja competitiva está orientada a lograr la lealtad con los consumidores a través de la repetición del servicio o de la compra, generando crecimiento de participación en el mercado generando rentabilidad económica para el sector, por lo que se llega a la conclusión de que una de las estrategias para generar ventaja competitiva frente a otros giros de negocios es el liderazgo en diferenciación, enfoque al cliente y en costos, además de manejar

correctamente el desempeño organizacional, que este sea superior a la de sus competidores para que facilite la supervivencia empresarial en el que permita responder adecuadamente a las nuevas dinámicas del mercado.

El presente artículo se titula como: **“Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones desarrollado en Ecuador, 2022”**, (Fajardo & Aguilar, 2022), la presente revisión bibliográfica tuvo por objetivo analizar cuál es el impacto de la innovación en los modelos de negocios en el desarrollo competitivo de las empresas, estableciendo herramientas para la permanencia y competitividad de las empresas, se presentó con una metodología descriptiva y bibliográfica, donde los autores llegaron a la conclusión de que la innovación es esencial en los nuevos patrones de comportamiento de los consumidores, los nuevos productos o servicios que se ofrecen a los clientes deben cumplir con sus estándares de calidad y necesidad, además esto resulta crucial para desarrollar modelos de negocios, estos mismos incluyen factores como recursos, socios, clientes, canales de distribución y comunicación, procedimientos, estos componentes resultan ser novedosos considerar, ya que introduce a realizar nuevos cambios para las organizaciones, con el valor adicional de la innovación, abordada como estrategia empresarial e incorporada a la cultura de las organizaciones, esto lleva a crear y realizar acciones generando mayor crecimiento para las organizaciones generando ventaja competitiva y creando reconocimiento propio de la marca.

El presente proyecto de titulación denominado: **“Nuevos modelos de negocio en el sector de hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca: Caso Selina, 2022”**, (Aguirre, 2022) tuvo como objetivo formular estrategias comerciales que contribuyan al incremento en la ocupación de este sector, donde se aplicó metodología no exploratoria y descriptiva, se utilizó técnicas de encuestas, entrevistas estructuradas, junto a observaciones de campo, de esto se obtuvo como resultados de monitoreos en la tasa de ocupación de los hoteles, en que se determinó mayor influencia para el Hotel Selina frente a los demás hoteles, debido a las estrategias que implementó para atraer a la audiencia en época de feriado o fines de semana, destacando que cada actividad realizada fue una propuesta de valor clave en cuestión a las adversidades que se atravesaba el País tal como la pandemia, de esto se obtuvo como conclusión que la flexibilidad en los modelos de negocios de los hoteles es importante para lograr estabilidad, se debe implementar alianzas estratégicas con marcas que tengan posicionamiento en el mercado, además de buscar herramientas

tecnológicas que se ajusten a la optimización de sus procesos operativos y administrativos, de esto el autor recomienda que se debe buscar alternativas que se basen en los clientes.

Proyecto de titulación denominado: **Modelo de negocios Canvas: Caso “Servicio de catering en Greenfield’s Hotel Spa Eventos”, Cantón Salinas – Provincia de Santa Elena, año 2020**, esta redacción bibliográfica tuvo como objetivo analizar la segmentación de mercado, buscando alternativas adecuadas para llegar al público objetivo con la finalidad de brindar una adecuada propuesta de valor para este negocio conjuntamente con la satisfacción de cliente para generar beneficios económicos, se presentó con una metodología investigativa, bibliográfica y no exploratoria y de esta manera permitió obtener resultados que fueron aplicados al hotel buscando alianzas estratégicas con proveedores de alimentos, bebidas, fiestas, decoraciones ofreciendo del hotel un servicio completo para el público, de esta manera permitió al autor llegar a las siguientes conclusiones de que previamente ante un análisis de situación en este giro de negocio, se pudo identificar las necesidades de esta empresa, fundamentando en sí que la metodología Canvas permite a las organizaciones reconocer la necesidad de explorar herramientas y estrategias para generar ganancias, de los nueve componentes que posee este modelo el que más se ajusta al mejoramiento continuo es la identificación de socios claves, proveedores, alianzas estratégicas basadas en una misma línea de mercado en busca del crecimiento económico vinculadas a un solo objetivo que es la satisfacción del cliente añadiendo valor agregado frente a sus demás competidores.

Desarrollo de teorías y conceptos

Modelos de negocios Canvas.

El lienzo de modelo Canvas es aplicable para todo aquel emprendimiento que se encuentre en etapa de crecimiento o consolidación, está direccionada para toda aquella empresa que desee replantear su idea de negocio con el objetivo de obtener mayores ingresos, uno de los principales aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de formular una idea de negocio es la propuesta de valor, el segmento de los clientes a los que va dirigido el producto, los canales por lo que se pretende alcanzar este objetivo, los recursos, sus actividades y socios claves para el éxito del negocio además de los aspectos financieros (García, 2023)

Tiene como objetivo analizar a través de una representación gráfica los distintos componentes que pueden generar valor a una empresa, organización o negocio, es una herramienta

de comprensión clave que busca generar creatividad mediante la lógica, además es una herramienta de diagnóstico y mejora que permite diseñar e innovar y plasmar nueve módulos básicos de manera interna enfocada en el negocio y de manera externa haciendo referencia al mercado y al entorno.

Es una herramienta de gestión estratégica de gran importancia para iniciar la creación de una idea de negocio permitiendo comprender los elementos claves como: la oferta, los clientes, la situación financiera reconociendo las deficiencias de las actividades de negocio con la finalidad de mejorar su desempeño. (Chiliguano, 2023)

Este autor hace mención del modelo de negocio Canvas como una estructura en donde la organización debe ejecutar y administrar sus recursos humanos, tecnológicos, financieros de manera eficiente para el logro de sus objetivos, esto implica elaborar herramientas que se ajusten a disponibilidad financiera del negocio permitiendo adaptarse al entorno competitivo de empresas que realicen actividades similares en el mercado generando satisfacción al cliente fomentando una cultura organizacional que promueva innovación y aprendizaje continuo.

Este modelo es utilizado para la creación de nuevas empresas, startups o proyectos de innovación social con el objetivo de transformar ideas de negocios en acciones innovadoras, permite visualizar a cada departamento de la empresa y alinearlos a la misión y visión de la organización, se puede plantear este modelo de manera flexible y sencilla plasmando los elementos fundamentales mediante un lienzo. (Alonso M. , 2025)

Este modelo simplifica la comprensión de la operatividad del negocio facilitando mejorar las áreas de la organización, esta herramienta de análisis permite responder con claridad, qué se va a ofrecer, a quién, como se va a lograr y manera de cómo se obtendrá ingresos, es una alternativa de forma global que permite innovar y adaptarse a los cambios del entorno, esto también permite asegurar a que todos los miembros de la organización tengan el mismo enfoque de crecimiento.

Operativa. El término de gestión operativa hace referencia a la manera de cómo se llevan a cabo las operaciones de la empresa, es una serie de acciones, actividades que se desarrollan con la finalidad de mantener organización en cada proceso que realiza la empresa con el objetivo de que su funcionamiento sea correcto y óptimo impulsando al crecimiento y desarrollo de las organizaciones satisfaciendo las necesidades de los clientes (Bravo & Loor, 2024)

Es importante gestionar de manera operativa cada uno de los procesos que desarrolla una empresa, ya que permite obtener un correcto funcionamiento frente a los cambios que presenta el entorno, una organización debe ser proactiva y estar dispuesta a mantenerse competitiva para ser exitosa por lo que administrar sus recursos es relevante porque impulsa al mejoramiento continuo de las distintas áreas.

Se ha convertido en una tendencia desde los últimos años, actualmente involucra a muchas organizaciones a aplicar de manera eficiente una correcta gestión, en gran medida esta modalidad determina situaciones cambiantes ante los escenarios complejos de las organizaciones y las beneficia de manera en cuestiones de estándares de calidad, en proactividad a las exigencias del mercado satisfaciendo sus altos estándares generando nuevas formas de administración (León & Romero, 2023)

Administrar los procesos operativos de las empresas reduce una serie de desafíos convirtiendo a la organización eficiente, efectiva y proactiva, no solo abarca a la ejecución de las tareas o actividades diarias que cada empleador realiza, también involucra a maximizar los procesos internos que maneja la organización con el objetivo de maximizar su rendimiento por lo que es crucial identificar por áreas los principales desafíos para implementar actividades de mejoras innovadoras

Propuesta de valor. Describe un conjunto de actividades o servicios que desarrolla una organización generando valor agregado o diferenciación frente a sus competidores, en el que su objetivo es solucionar los principales problemas a su segmento de mercado mediante la satisfacción descubriendo que valor innovador proponer para los clientes. (Becker et al., 2024)

Este componente es importante para las empresas, ya que de ella parte llegar al consumidor, por la misma razón deberá ser clave, relevante y sobre todo diferenciadora frente a la competencia, una propuesta clave que el empresario busca ofrecer mediante su producto o servicio a un segmento de mercado específico proporcionando beneficios para el consumidor, prácticamente es considerado como el eje central de modelo de negocios

Este apartado fundamenta en qué es lo que se busca ofrecer con el producto o servicio que una organización ofrece, este componente es el más importante del modelo Canvas ya que conlleva a persuadir la compra del consumidor y prácticamente es lo que diferencia a una empresa de otra, la

propuesta de valor puede estar en la marca, el grado de personalización, la accesibilidad, la eficacia del producto o la relación con la calidad y el precio. (Alonso, 2025)

Plantear diversas estrategias para ofrecer un producto o servicio parte del grado de creatividad e innovación por parte del empresario, además, también depende de los recursos que posea la empresa y de los objetivos y metas que quiera alcanzar a largo plazo. Este componente se presenta como la parte base del modelo del negocio, ya que busca un eje diferenciador en el mercado

Recursos claves. Es uno de los bloques fundamentales para que el modelo de negocios funcione correctamente, en teoría son los activos que necesita una empresa para poder desarrollar y ofrecer sus productos o servicios ayudando a crear diferenciación en la propuesta de valor además de esto suele requerir una inversión importante y a su vez se clasifican en recursos claves: Físicos, financieros, humanos, intelectuales, alianzas. (Ruíz, 2023)

Son fundamentales para el funcionamiento del negocio, ya que permiten definir que materiales son necesarios para mejorar la rentabilidad de la empresa, estos pueden ser propios de la empresa o se pueden adquirir de manera externa que así mismo tendrá como objetivo el correcto funcionamiento del negocio, de los tipos de recursos que el autor hace mención están estratégicamente relacionados entre sí para aprovechar oportunidades.

En este módulo se describen cuáles son los activos más importantes que posee una empresa, es importante definirlos para plasmarlos en un modelo de negocio y verificar cuál es funcionamiento de cada uno de ellos para de esta manera saber cómo optimizarlos de manera eficiente contribuyendo al desarrollo del negocio. (Universidad de Cádiz, 2020)

Gestionar adecuadamente este componente se convierte en un factor determinante para el éxito y rentabilidad de los negocios, va más allá de una visión en activos tangibles e intangibles, estos requieren de capacidades y habilidades óptimas para construir ventaja competitiva y es importante identificarlos porque permitan a la empresa crear, capturar y general valor.

Socios claves. Relacionarse con asociaciones claves es esencial para la gestión operativa de cualquier entidad. Este componente se refiere a las relaciones que una empresa puede establecer con otras entidades del mercado para poder obtener un funcionamiento óptimo en su modelo de negocio. Los actores involucrados en este componente corresponden a una red de proveedores,

socios, aliados, colaboradores que ayudan a las empresas a complementarse entre sí para mantenerse en el mercado. (Ruíz, 2023)

Este componente se refiere a las relaciones que las empresas realizan entre sí con otras instituciones con el objetivo de hacer funcionar su operatividad en maneras óptimas, permite identificar de manera estratégica actores claves que fortalezcan el desarrollo competitivo del negocio, tal como menciona el autor pueden ser los principales proveedores, distribuidores que fortalezcan de manera estratégica una ventaja innovadora en las actividades del negocio.

Actividades claves. Implica un proceso detallado en la selección de tareas esenciales que contribuyan al éxito empresarial. Su relación tiene como finalidad prosperar y apoyarse mutuamente, dando apertura a nuevos mercados, garantizando la capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes. Estos pueden incluir actividades en la producción, generando soluciones a los problemas; ayudan a determinar qué recursos son fundamentales para llevar a cabo la propuesta de valor, evitando un mayor grado de riesgos innovando en el mercado. (Faster, 2025)

Establecer recursos óptimos de manera estratégica influye a que el modelo de negocio funcione correctamente, este apartado incluye a una red de tareas claves que complementen la actividad principal del negocio de esta manera permite reducir riesgos convirtiendo al negocio proactivo ante las necesidades de los clientes brindando una amplia gama de actividades de cobertura a la actividad principal.

Clientes. El cliente es el eje principal de cualquier entidad, por lo que hoy en día las empresas buscan satisfacer sus demandas y centrarse solamente en ellos implementando estrategias de atracción y fidelización, los clientes son el motor de los negocios de ellos depende la opción de compra de un producto o servicio y esto genera un círculo económico en compra, venta y rentabilidad. (Quiroa, 2024)

Es importante definir el segmento de clientes para implementar estrategias de atracción y retención, entender a los distintos tipos es esencial para personalizar programas de fidelización, ya que esto impulsa a la atracción de nuevos consumidores si no también genera valor corporativo a la marca del negocio.

Canales de distribución. En el mundo de los negocios el cliente es sumamente relevante para estas entidades, ya que de él depende la rentabilidad del negocio promoviendo el valor de marca generando oportunidad de crecimiento a largo plazo en un mercado competitivo, es la pieza clave y prácticamente es el motor de transformación para la subsistencia de cualquier entidad lucrativa, por lo que es necesario definir qué canales son necesarios para llegar correctamente al cliente, saber qué medios de distribución debe implementar si es de manera directa, indirecta o mixta. (Rodríguez, 2023)

Definir este término abarca a un sinnúmero de enunciaciones, esta terminología es fundamental para analizar al consumidor, ya que se debe plantear estrategias efectivas que permitan satisfacer sus necesidades, no solamente se trata de la actividad de “vender y comprar”, esta ideología es un círculo repetitivo que mantiene activa a la economía, en este contexto es fundamental entender y priorizar que medios implementar además de esto existen actualmente medios digitales que permiten mayor optimización de entrega en productos generando alto valor para los clientes.

Segmento de clientes. Las organizaciones a menudo brindan servicios con base en las necesidades de cada grupo determinado por lo que los empresarios deben orientarse de una mejor manera para ofrecer sus productos o servicios basándonos en las características de los clientes, estas características incluyen los patrones compra, las preferencias, el comportamiento además de la demografía. Esta información es necesaria para desarrollar estrategias de enfoque al cumplimiento de sus estándares. (Clavijo, 2025)

Identificar los diferentes grupos de personas que la empresa quiere servir, es esencial entender las características, necesidades y comportamientos ya permite direccionar a la empresa a enfocarse en la capacidad de lo que realmente puede llegar a ofrecer, enfocándose en adaptar su propuesta de valor a estas particularidades de su segmento específico.

Relación con los clientes. Las relaciones que se establecen entre los clientes y las empresas deben consolidarse en las aspiraciones que quiera el consumidor, de esta manera se busca optar por relaciones personalizadas o automatizadas, la finalidad de mantener una buena relación comienza en conocer a su segmento para luego crear vínculos diferenciando su experiencia de compra o adquisición de servicios. (Gárate & Samaniego, 2024)

Comprender las necesidades de los usuarios es una tarea fundamental, ya que lleva a formar un vínculo directamente con los clientes un cliente netamente satisfecho influye en la repetición de compra generando mayor ingreso fortaleciendo la reputación y marca de la empresa así mismo esto genera reducción de costos

Costos. Este elemento consiste en identificar cuáles son los costos del negocio desglosando el impacto en el elemento Canvas, uno de los principios fundamentales que se determina en la estructura de costos es determinar la viabilidad y rentabilidad económica de su implementación por esto es importante determinar correctamente estrategias enfocadas en optimizar procesos para obtener una alta rentabilidad en el negocio, estos costos pueden clasificarse en fijos también en variables así mismo en directos e indirectos otra clasificación que también interviene son los operativos y no operativos (González, 2024)

Comprender la clasificación de costos es fundamental para cualquier negocio, ya que ayudan a mantener su rentabilidad y sostenibilidad, esta dinámica es relevante, ya que saberlos implementar lleva a la optimización de recursos y saberlos gestionar proporciona una optimización en sus procesos evitando desperdicios.

Estructura de costes. Parte de la interrogante: ¿Cómo genera ingreso tu propuesta de valor? Este componente describe los costos incurridos que intervienen en la operación del modelo de negocio, parte de interrogantes: ¿Cuáles son los costos más importantes para la elaboración del modelo de negocio?, ¿Qué recursos y actividades claves son las más costosas? De esta misma manera, la clasificación de los costos depende de la actividad que realice la empresa (Carreto, Harispe, & Vaz, 2024)

Analizar correctamente los recursos que necesita la empresa para moldear su propuesta de valor es relevante para estructurar los costos, determinando un presupuesto de entrada y una caja chica para solventarlos. Esta es una alternativa para generar rentabilidad en el mercado.

Fuentes de ingresos. Este término tiene un enfoque direccionado a la gestión de una empresa, se clasifica en operacionales que consiste en centrarse directamente en la actividad principal que realiza el negocio como la venta de productos o servicios y la siguiente división es la fuente de ingresos no operacional que se deriva a realizar actividades manera indirecta, es decir,

que se enfoca en actividades no centrales, entre ellas incluyen ofrecer servicios relacionados con la actividad principal. (González, 2024)

Este componente detalla como las empresas generan sus ingresos, estos pueden ser de manera directa como las ventas directas y la otra parte de la clasificación que es de manera indirecta incluye actividades como: alquileres, licencias, publicidades, destacando que la empresa no solo está dispuesta a generar ingresos por un solo medio, sino que puede incurrir en asociaciones que se vinculen con el negocio para obtener mayor rentabilidad.

Desarrollo competitivo.

Establecer estrategias empresariales en la actualidad comprende a una serie de aristas que deben ser consideradas para mantener una organización competitiva en el mercado global, se plantea como base la toma de decisiones sobre qué hacer, a dónde ir y por qué, además de estos términos se debe analizar dimensiones como: flexibilidad del equipo, memoria organizacional, comunicación organizacional, apoyo tecnológico, formación del recurso humano, que ayudan al rendimiento empresarial de las organizaciones. (Parga et al., 2023)

Desde una visión empresarial, el término desarrollo competitivo aborda diferentes perspectivas para los distintos sectores productivos, esto implica determinar cómo la empresa tiene la capacidad de implementar nuevos métodos que les permitan evolucionar constantemente en el mercado, pero esto no solo depende de la empresa, los colaboradores de la organización con sus habilidades blandas, su experiencia y aprendizaje son factores claves para su óptimo funcionamiento.

El término de competitividad es relevante para la sociedad especialmente para las organizaciones, es una de las condiciones más valoradas y perseguidas por los empresarios quienes son conscientes de las tendencias complejas y exigencias de los consumidores, su inicio remota a los orígenes de la humanidad, cuando el ser humano buscaba crear o producir algo distinto a lo habitual, inclusive mejor que su competencia, esto lo lograba mediante herramientas como la innovación o creatividad y propósito era obtener aceptación en el mercado buscando en los usuarios repetición de compra. (Díaz et al., 2021)

Así mismo desde otro enfoque el desarrollo competitivo está vinculado a optimizar y presentar resultados de calidad tanto en productos como en servicios, el resultado de gestionar correctamente

la calidad permite a la organización considerar a este factor estratégicamente para desarrollar prácticas innovadoras generando ventajas competitivas.

Calidad del servicio. La Organización Mundial de la Salud (OMS), define a la calidad de servicios como la capacidad de brindar atención efectiva, segura, equitativa, integrada y eficiente. (OMS, 2020)

Las dimensiones de calidad de servicio hacen referencia a elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía hace énfasis a lo que una empresa puede ofrecer y de qué manera lo hace hacia sus consumidores además de cómo plantean estrategias para cumplir con los requerimientos de los clientes. (Yunis, 2024)

La calidad es fundamental para satisfacer las necesidades del consumidor, la capacidad que tienen las empresas en generar respuestas aumenta considerablemente productividad al negocio, aunque calidad simplemente es una percepción del usuario de toda manera determina un valor clave para los consumidores porque ellos desean recibir siempre lo mejor en cuestiones de precio, atención, estándares ya sea de productos o servicios.

Satisfacción del servicio. Es la respuesta que se le brinda al consumidor con respecto a un servicio o producto, pero para llegar a esta meta los empresarios deben implementar estrategias encaminadas a su segmento de mercado, logrando que los clientes se sientan satisfechos con base en lo que la empresa le puede llegar a ofrecer, pero para poder cumplir estos estándares depende de las habilidades que proyecten sus colaboradores en atención cliente para que de esta manera el consumidor se pueda llevar expectativa óptima en atención y una buena percepción en cuanto al producto o servicio respecto a la calidad. (Hammond, 2023)

Llegar a cumplir los estándares que posee un cliente es un factor relevante para medir la satisfacción de los usuarios, de esta manera se genera lealtad directamente a la marca del negocio permitiendo visionar a la empresa a obtener mejor estabilidad en el mercado generando impactos positivos en la perspectiva del cliente, ya que este mismo tiene la capacidad de proyectar referencias del negocio que ayudaran al obtener poco a poco mayor posicionamiento de la marca reduciendo el mínimo de porcentaje en la necesidad de generar mayor gasto en la captación de nuevos usuarios sino más bien implementar estrategias en fidelización.

Retención con los clientes. Es la acción de los clientes en la repetición de compra debido al servicio o producto que ofrece equivalente a que puede existir una fidelización creando un vínculo entre el cliente y la marca, este proceso empieza del lead magnet después recurre al contacto con un cliente potencial en el que existe una posible relación de retención para mejorar el fortalecimiento se realizan campañas publicitarias, estrategias de marketing entre otras. (Palade & Chiguano, 2024)

Establecer estrategias de retención permite mantener relaciones sólidas y duraderas, resulta ser una acción rentable que genera fidelización y va más allá de la acción de comprar y comprar, porque hace énfasis en la lealtad que puede surgir entre la marca y el consumidor esto genera ventaja competitiva frente a otras marcas que ofrecen el mismo servicio generando sostenibilidad y relaciones a largo plazo.

Tasa de incremento de los clientes. Este indicador mide la tasa de incremento que adquiere una empresa con los clientes nuevos en un tiempo determinado, llegar a cumplir esta meta se logra mediante estrategias de marketing efectivas, esto mediante un proceso de recolección de datos en términos relevantes como el comportamiento, las interacciones de los usuarios con el negocio para posteriormente implementar estrategias de herramientas analíticas mediante plataformas como Google Analytics, CRM (Customer Relationship Management) y así mismo como este procedimiento no es estático es importante llevar un seguimiento constante para monitorear las métricas establecidas. (Agencia de marketing digital Quito, 2024)

Los resultados de obtener incremento reflejan la aceptación del servicio que tiene la organización y muestra la efectividad de la captación de estrategias, está directamente relacionada con clientes y la acción de venta, mantener un crecimiento constante es crucial para asegurar sostenibilidad financiera.

Eficiencia operativa. Se refiere a la optimización de recursos y procesos dentro de una organización con el fin de maximizar la producción y los procesos reduciendo el mayor número de costos posibles, aumentando la productividad sin la necesidad de sacrificar la calidad, el uso de las herramientas digitales permite eliminar ineficiencias mediante la automatización de sus procedimientos, así mismo, brindar capacitación constantemente al personal genera eficiencia en el recurso humano que posee la organización. (Rodríguez, 2023)

El fin de optimizar los procesos operativos en una empresa impulsa al desarrollo de su rendimiento para lograr cambios efectivos en el alcance de sus objetivos, partiendo de ser eficientes en sus procesos la empresa genera valor y reducción de costos a largo plazo, ya que implica tomar medidas para reducir el uso de actividades que no generan valor, para lograr esto se podría optar por el uso de tecnologías y herramientas que permitan mantener equilibrio entre operatividad y sostenibilidad.

Optimización de recursos. Al gestionar de forma eficiente los recursos, la empresa mejora la producción, la calidad y el tiempo, eliminando la duplicidad facilitando la operatividad de la empresa, actualmente existen herramientas de mejoras continuas como el ERP que ayudan en la gestión de los procesos para una compañía, estos se realizan de manera integrada centrándose en módulos como recursos humanos, producción, marketing, servicio al cliente; esta herramienta automatiza los procesos y agiliza la toma de decisiones (Muñoz, 2023)

La optimización consiste en maximizar el uso de los recursos que posee la empresa ya sean estos, financieros, tecnológicos, humanos conlleva la reducción de costos aumentando su productividad, esto se logra mediante herramientas de transformación digital que permiten la automatización de procesos para las diversas áreas del negocio, se enfoca en eliminar desperdicios ahorrando costos significativos.

Innovación en los servicios. Desarrollar actividades innovadoras es crucial para que las organizaciones logren mantener su éxito, actualmente la innovación de servicios es una práctica necesaria, ya que su impacto genera cambios positivos en la imagen, marca y reputación contribuyendo considerablemente a la satisfacción de sus clientes, invertir en tecnología ayuda a que la empresa mejore sus procesos operativos por ende existe un aumento en su productividad. (DocuSign, 2025)

La importancia de innovar es básica en un entorno competitivo, se trata de reinventar todos los días por las demandas y tendencias de los consumidores, actualmente existen distintos tipos de innovaciones que las empresas pueden implementar desde cambios en sus procesos hasta en su cultura organizacional generando alternativas para mayor atracción de consumidores, la evolución tecnológica genera procesos simples, organizados y ágiles tanto para el consumidor como para el empresario.

Capacidad de adaptación al mercado. En entornos económicos dinámicos se plantea desarrollar metodologías para evaluar la capacidad de adaptación, es necesario generar planes de desarrollo que permitan a las empresas competir en el mercado, por lo que contar con el personal adecuado conjunto con los recursos materiales y financieros precisa en un mayor porcentaje el cumplimiento de los objetivos empresariales. (Pacheco et al., 2020)

Se entiende como capacidad de adaptación a la manera de cómo las personas que son parte de una organización despliegan su potencial, se logra a través de una estructura flexible, una estrategia abierta a la experimentación además de esto, el talento humano juega un papel importante dentro de la cultura organizacional, ya que permite afrontar desafíos, no evadirlos, sino tener ese espíritu de resiliencia del cambio.

Sostenibilidad. Actualmente, relacionamos este término con prácticas de mejora por el cambio climático, pero va más allá de aquello son prácticas que las empresas implementan basadas en cuatro categorías que empieza desde mejorar la calidad de vida de los empleados, la sociedad, el ambiente y la empresa mejorando las condiciones laborales con estrategias responsables y éticas generando ventaja competitiva aumentando la productividad de la empresa. (Montoya et al., 2022)

Nivel de reconocimiento de la marca. El reconocimiento de marca es una estrategia en el área de marketing que tiene como objetivo posicionar a la empresa en la mente de los consumidores de manera positiva, para esto es necesario desarrollar estrategias de posicionamiento como la formulación de branding creando un vínculo emocional con el consumidor para mantener fidelización por parte de ellos. (Andrade, 2021)

Es la capacidad que tiene los consumidores para identificar, recordar o reconocer una marca a partir de elementos visuales llamativos o conceptuales, esto debido a la experiencia de compra o adquisición del producto o servicio que la empresa ofrece a sus consumidores, cuanto mayor es el reconocimiento, mayor es la probabilidad de que la marca sea elegida una y otra vez por tal motivo es importante que las empresas desarrollen estrategias diferenciadoras como publicidad, promoción, estrategias de marketing básicas que destaquen atributos como precio, calidad, servicio al cliente, innovación manteniendo una gestión alineada a la filosofía empresarial de la empresa.

Participación en el mercado. Mediante la participación del mercado se puede determinar quiénes son los competidores líderes de la industria, es un índice de competitividad que no solo

beneficia a mejorar los procesos, sino también al crecimiento exponencial de los negocios para la toma de decisiones estratégicas, para determinar el porcentaje de participación es necesario elaborar estudios de mercado determinando características como las ventas totales de la organización y las ventas totales del mercado dividiendo este resultado representa la idea general del tamaño de un negocio con relación a su mercado y competidores. (Iza, 2020)

Se refiere al número de ventas que una empresa genera, también conocido “market share” este indicador es clave porque muestra el tamaño relativo de una empresa dentro del mercado, y se expresa generalmente por un porcentaje específico reflejando la proporción de ventas, es importante porque permite evaluar su competitividad frente a otras empresas y determinando estrategias en marketing, precio, mejora de servicio de clientes.

Rentabilidad. Hace referencia a los beneficios que obtienen las entidades lucrativas luego de realizar inversiones, indica el beneficio que ha generado la empresa de manera económica como el resultado de desarrollo de actividades, permitiendo a los inversores hacer comparaciones de sus ganancias con el promedio del mercado, este término tiene dos clasificaciones, primera es la rentabilidad económica que consiste en medir el éxito frente al mercado, este rendimiento económico se presenta como ratio de rentabilidad que permite analizar las ganancias producidas por los activos de la compañía y, por otro lado, se encuentra la rentabilidad financiera que hace referencia al beneficio que tiene cada socio en la empresa luego de haber invertido en dicho negocio. (Sevilla, 2024)

Se refiere al rendimiento financiero que una empresa obtiene. Este indicador es fundamental para determinar si la empresa está obteniendo las ganancias suficientes y si es apta para invertir nuevamente, generando crecimiento futuro. Es clave para evaluar qué tan atractivo y viable es el negocio dentro del mercado, cuando se obtiene una rentabilidad alta que asegura la sostenibilidad de la empresa, generando atractivo para los inversores.

Incremento de ingresos. La tasa de crecimiento presenta resultados favorables que han adquirido las empresas en un período específico indicando el desempeño productivo que ha generado en sus operaciones, se refiere al aumento porcentual que el negocio ha construido mediante sus actividades posicionándola en mercado, además la tasa de crecimiento brinda credibilidad a la entidad y demuestra que está en condiciones para generar nuevos retornos de inversión. (Faster, 2025)

Permite comprender información valiosa sobre el desempeño financiero, es un indicador de éxito, expansión y de aceptación en el mercado, este crecimiento puede provenir de la expansión de los clientes, la amplitud y diversificación de productos o servicios, el aumento potencial de los clientes, indicador se logra mediante enfoques diferenciadores como fidelización, valor agregado a los productos o servicios del mercado, implementación de modelos, estrategias de marketing y promoción efectivas o también la adopción de herramientas tecnológicas.

Margen de contribución. Comprender el margen de contribución es de gran relevancia para cualquier giro de negocio, ya que no tan solo ayuda a las organizaciones a determinar cuál es su rentabilidad, sino también ayuda a conocer cómo aportan las diferentes líneas de productos o servicios que ofrece una empresa. (Helmut, 2021)

Es una herramienta clave para la toma de decisiones, conlleva analizar la rentabilidad de los servicios o productos, esto permite a que la empresa decida sobre qué líneas quiere trabajar, cuáles son las líneas que se necesitan potenciar y cuáles deberán ser eliminadas de esta manera determina una fijación en los precios, en cuanto a la actividad de servicio permite visualizar como implementar estrategias de descuento o promociones, es esencial porque contribuye a conocer sobre la rentabilidad de los servicios analizando cuáles serán los beneficios que puede obtener la empresa.

Fundamentos legales

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, La Ley orgánica de Emprendimiento e Innovación, La Ley del Turismo.

Constitución de la República del Ecuador

“Sección tercera

Comunicación e información

Art. 16. Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. (...)
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación

3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias de espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión pública, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.
4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial, ya otras que permitan inclusión de personas con discapacidad” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

“Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección primera

Sistema económico y política económica

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. (...)
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener estabilidad económica, entendida como el máximo de producción y empleo sostenibles en el tiempo” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Capítulo sexto

“Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocerán diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales, públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa producción del Ecuador en el contexto internacional.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

“Sección Octava

Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrán como finalidad:

1. Generar adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos
2. Recuperar fortalecer y potenciar los saberes ancestrales
3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficacia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Ley Orgánica de emprendimiento e innovación.

Capítulo 1

Disposiciones fundamentales.

Artículo 2.- Objetivos de la ley. – Son los objetivos de esta ley los siguientes:

- a) (..)
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimiento
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores
- f) Impulsar la innovación en el desarrollo competitivo.

Artículo 4.- Principios. – Son principios de esta ley los siguientes:

1. Articulación. – Es la sinergia entre actores públicos, privados, mixtos y de la economía popular y solidaria, con la academia, para el desarrollo del ecosistema emprendedor e innovador.
2. Desarrollo económico. – Favorecer el desarrollo económico a partir del emprendimiento y la innovación, de manera justa, democrática, productiva, solidaria y sostenible, basado en la generación de riqueza, trabajo digno y estable. (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

Ley del Turismo

“Capítulo II

De las actividades turísticas y de quienes las ejercen

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades.

- a. Alojamiento
- b. Servicio de alimentos y bebidas
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.” (Ley de Turismo, 2002)

Capítulo II

Diseño de la investigación

El diseño de este trabajo investigativo fue de tipo no experimental, con un eje transversal porque se enfocó en describir y explicar un hecho ya fundamentado, esta elección se basó a que el estudio realizado no tuvo ninguna manipulación respecto a las variables, así mismo se limitó en observar, describir, indagar y analizar situaciones que se presentaron en su contexto natural y actual ajustándolo a los respectivos objetivos de la investigación enfocándose en comprensión de los aspectos específicos de la administración, gestión y operatividad del Hotel Punta del Mar.

De la misma manera fue de carácter transversal porque los datos que se recolectaron fueron en un período determinado, se evaluó y analizó en primera instancia la situación actual del hotel, ya que permitió examinar hechos ya existentes identificando características, percepciones y opiniones en un tiempo determinado con base a las observaciones del entorno real sobre las tendencias, además este trabajo fue enfocado a un segmento que fue útil para generar una visión más detallada sobre el estudio de las variables.

El alcance de esta presente investigación fue descriptiva porque se enfocó en detallar y caracterizar los fenómenos específicos relacionados con los componentes del modelo Canvas vinculados a la estructura organizativa del hotel en áreas como gestión empresarial, calidad del servicio, atención al cliente y demás aspectos relevantes de la empresa, el propósito de este estudio fue ofrecer una representación precisa sobre la realidad empresarial de esta actividad económica a través de recolección de datos cualitativos y cuantitativos.

Este tipo de investigación fue esencial, ya que permitió comprender el contexto de estos fenómenos en la actualidad, proporcionando una base sólida para futuros estudios investigativos.

Este estudio se determinó con un enfoque mixto presentándose de manera cualitativa y cuantitativa contextos de la gestión organizacional del Hotel Punta del Mar por medio del enfoque cuantitativo se pudo recolectar y analizar datos estadísticos de manera estructura y objetiva como fueron las respuestas obtenidas a través del instrumento de las encuestas que estuvieron direccionadas a los colaboradores y a los clientes mensuales del Hotel mediante este enfoque se logró medir el nivel de satisfacción la percepción de la calidad y aspectos como prácticas de sostenibilidad.

Así mismo, se hace mención del enfoque cualitativo en el que se dio la interpretación de discursos y comportamientos mediante la técnica de la entrevista que estuvo direccionada al gerente general en el que permitió determinar matices junto a los valores y experiencias que no se logran cuantificar, pero hace énfasis en obtener una mayor comprensión del contexto empresarial sobre una perspectiva subjetiva

El enfoque mixto, por lo tanto, garantizó una comprensión más integral del fenómeno, combinando la solidez de los datos numéricos con la riqueza de un análisis interpretativo que permitió obtener un estudio más detallado sobre la situación actual del negocio además que dio un enfoque interpretativo para las posibles soluciones estratégicas que contribuyen al desarrollo competitivo de este negocio.

Método de la investigación

Para el logro de los objetivos planteados se aplicaron diversos métodos de investigación, cada uno plasmado de manera específica en el desarrollo de este proyecto investigativo

Inductivo. Este método se empleó para analizar datos recolectados en las diversas áreas del hotel que nos permitió detallar conclusiones a partir de la elaboración de encuestas y entrevistas construyendo un análisis de inferencias sobre el comportamiento organizacional, su cultura empresarial, sus estrategias innovadoras siendo esencial este método para analizar datos de manera empírica que generaron nuevos conocimientos sirviendo de aporte para futuras investigaciones. Este método fue esencial para identificar patrones, comportamientos recurrentes que permitieron analizar los datos de esta problemática.

Deductivo. En la investigación se tomó este método debido a que se basó en conclusiones de otros proyectos que nos llevó a la interpretación de forma individual, se aplicó este método para contrastar los resultados obtenidos con teorías previas a la gestión y operatividad de la empresa partiendo de premisas teóricas generales que ayudó a verificar su aplicabilidad sobre un modelo de negocios en el contexto particular del Hotel Punta del Mar, es decir que este método permitió comprender si los componentes del modelo de negocio se ajustan a la realidad de la empresa.

Analítico. Se utilizó este método con el propósito de comprender y clasificar sus elementos esenciales en el que se examinó de forma minuciosa elementos como su operatividad, su gestión empresarial, la caracterización de un modelo de negocio y la ventaja competitiva que generan, el

análisis detallado de cada componente permitió entender cómo influye esta serie de factores en la eficiencia operativa del Hotel.

Bibliográfico. Este método fue clave para la sustentación teórica del marco conceptual de este estudio, se realizó la revisión de libros, artículos científicos, proyectos investigativos de titulación a partir de esto se establecieron las bases teóricas y conceptuales necesarias que llevaron a dar interpretación a los resultados empíricos, además de esto se pudo contextualizar la investigación para el campo de la administración, este método se utilizó con la finalidad de enriquecer el material de estudio.

Síntesis. Este método se aplicó como una herramienta clave para integrar los distintos elementos analizados durante la investigación, tales como el entorno empresarial, los recursos claves, la propuesta de valor, entre otros. A través de este método se logró unificar la información obtenida de fuentes teóricas y de la observación no participante, permitiendo estructurar una visión global y coherente del modelo de negocio Canvas, esta integración facilitó la formulación de estrategias respondiendo a las necesidades reales del Hotel.

Población y muestra

La población de estudio fue conformada por el Gerente General al que se le aplicó el instrumento de la entrevista, a los 25 colaboradores que conforman el Hotel Punta del Mar, a ellos se les aplicó el instrumento de encuesta, incluyendo al personal operativo y recepcionistas.

La población de esta investigación es finita, ya que es información proporcionada por la empresa en el área de recursos humano, la población de los clientes se determinó mediante una base de datos anual con un estimado de 36000 usuarios, para el cálculo de muestra se utilizó la técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple en el que se determinó bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(E^2 \times (N - 1)) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= valor z (depende del nivel de confianza para el 95% es de 1.96)

p= Proporción esperada (generalmente se asume 0.5 si no se tiene información previa)

q= 1-p

E= Margen de error deseado (en este caso es de 0.05)

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(E^2 \times (N - 1)) + Z^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{36000 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05^2 \times (3000 - 1)) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.05}$$
$$n = 382$$

La muestra que se aplicó para realizar la entrevista y encuesta se detalla de la siguiente manera:

Tabla 1

Muestra

Muestra	No	Técnica
Gerentes	1	Entrevista
Colaboradores	25	Encuesta
Clientes	382	Encuesta
Total	408	

Tabla 1-Muestra

Este segmento de estudio fue relevante para obtener una visión más detallada sobre el funcionamiento de la empresa; así mismo, fue útil para responder a los indicadores del modelo Canvas.

Recolección y procesamiento de datos

En esta investigación se utilizaron instrumentos de recolección de datos como las encuestas, entrevistas, fichas de observación que permitieron obtener información base para la temática: caracterización del modelo de negocio Canvas y su desarrollo competitivo para el hotel.

En esta investigación se aplicó la técnica de encuesta direccionada a los colaboradores del hotel y se aplicó mediante cuestionarios que abordaron los respectivos indicadores del modelo Canvas y

el desarrollo competitivo en el que se evaluó los procesos internos de la organización de este modo este instrumento facilitó la recolección sistemática de datos cuantificables además interpretó mediante la escala de Likert que facilitó la medición de las variables que ayudaron en la evaluación de las conductas los valores e ideales de la población conociendo el desempeño de las áreas en relación con la gestión del cliente.

En cuanto a la entrevista, se utilizó una guía de entrevista aplicada al gerente del hotel con el fin de obtener información de manera cualitativa, flexible y contextualizada, que permitió realizar un profundo análisis sobre la administración, procesos estratégicos y la toma de decisiones ayudando a determinar estrategias que mejoren el contexto de la ventaja competitiva de la empresa. Esta técnica resultó útil para identificar problemáticas estructurales, comprender procesos organizativos y captar matices de las relaciones internas.

Se aplicó observación directa utilizando la ficha de observación para registrar comportamientos, interacciones laborales entre los colaboradores y jefes de área en su ambiente, rutinas dinámicas propias del entorno de trabajo del hotel. Esta técnica permitió obtener un seguimiento en el refuerzo de la validación de los datos.

Una vez recolectada la información se realizó el procedimiento de análisis de datos mediante herramientas tecnológicas en el caso de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas se utilizó la herramienta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que permitió realizar un análisis descriptivo de los porcentajes y representaciones gráficas estos datos cualitativos fueron organizados y analizados mediante una codificación de categorías con la finalidad de garantizar validez y confiabilidad en los hallazgos de estudios.

Capítulo III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de datos

Análisis de la ficha de observación.

Durante la observación realizada en Hotel Punta del Mar, se identificó y analizó que la atención al cliente es uno de los aspectos en el que el establecimiento muestra un desempeño considerable, el personal de recepción recibió a sus usuarios con cordialidad, amabilidad y con toda la disposición de ayudar, pero en ciertas ocasiones, el personal no respondía a las necesidades de manera rápida, lo que sugiere que a pesar de contar con una buena actitud por parte del equipo se podría mejorar la atención de manera ágil, además de que se pudo identificar que el nivel de desempeño es aceptable, destacando fortalezas en la atención al cliente, la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Se sugiere capacitar al personal en atención, comunicación y resolución de quejas para afinar la propuesta de valor. Además de esto, también se revela debilidades importantes en la gestión de costos por lo que es necesario implementar herramientas más precisas de análisis financiero como indicadores de rentabilidad o sistemas de contabilidad gerencial para mejorar el control de los recursos y, especialmente, en la sostenibilidad, donde se evidencian prácticas ecológicas limitadas.

En general, el hotel cuenta con una base funcional sobre el cual puede fortalecer su competitividad si implementa estrategias enfocadas en la mejora continua, la capacitación del personal, el uso eficiente de recursos y el compromiso con prácticas responsables y sostenibles.

Análisis de la entrevista

Guía de entrevista

Nombre: Sr. Víctor Valdivieso Córdova

Tema: Caracterización de un modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar 2024

- 1. ¿Cómo ha respondido el Hotel Punta del Mar a los cambios de la demanda del mercado turístico?**

El hotel ha enfrentado cambios significativos en cuestión de inseguridad, competencia informal; junto a ello, otros acontecimientos han permitido que el Hotel se presente resiliente al cambio, partiendo desde el tiempo de pandemia que afectó significativamente las operaciones del hotel, estos diferentes contextos han incentivado a buscar diversas alternativas que beneficien al servicio hotelero implementando estrategias de reinversión para generar ingresos, además se han implementado nuevas alternativas para sostener el servicio hotelero, como el desarrollo de paquetes promocionales, alianzas con medios locales mejorando la atención de los clientes, estas medidas han sido claves para mantener la operatividad generando ingresos aún en contextos difíciles reafirmando el compromiso del hotel junto a la innovación y la mejora continua.

2. ¿Cuál considera usted que es la propuesta de valor principal del hotel y cómo se diferencia de la competencia?

La propuesta de valor del hotel se basa en ofrecer una buena experiencia al cliente, esta estrategia siempre será la clave para el éxito de todo negocio, como servicio de hospedaje procuran que la experiencia sea de alto nivel, que sea personalizada, sumando puntos a los diferentes usuarios que requieren del servicio. Más allá de ofrecer solo un espacio para alojamiento en el hotel se busca que cada visita se convierta en una vivencia memorable, enfocándose en la calidad humana estos detalles marcan la diferencia como parte de la cadena hotelera, el enfoque no solo está en la infraestructura del negocio, sino también la generación de un vínculo emocional con el cliente, esta guía permite distinguirse de la competencia al progresar con la satisfacción real del visitante, convirtiéndolo en un promotor natural del hotel.

3. ¿Los servicios que ofrece el hotel están enfocados a solo un nicho de mercado?

Están enfocados en diversos nichos de mercado, desde clientes nacionales o extranjeros que buscan un momento placentero quienes quieren pasar un momento de comodidad en familia hasta un segmento corporativo que usualmente se hospedan por términos de trabajo dentro de la provincia, además de ello los clientes locales que generalmente requieren del servicio son los que conforman el nicho de mercado del Hotel. No obstante, no se ha dejado de lado el cliente local, que frecuentemente hace uso del hotel, convirtiéndolos en un público recurrente. Esta variedad de segmentos atendidos fortalece la estabilidad del negocio durante el año.

4. ¿Cuáles son los principales canales que utilizan para promocionar y vender los servicios del Hotel?

El hotel ha adoptado una estrategia multicanal para promocionar y vender sus servicios. Entre los canales más importantes está la utilización de medios como las redes sociales que permiten dar a conocer las ofertas del servicio, además de ellos utilizan el medio tradicional como la radio que les permite llegar a sus clientes corporativos, locales, nacionales permitiendo cada vez atraer más audiencia y reconocimiento del hotel. Esa herramienta se complementa con el uso de plataformas de reserva en línea, el sitio web oficial, logrando así un mayor alcance y posicionamiento en el mercado.

5. ¿Utilizan herramientas digitales para la fidelización de sus clientes?, ¿Cuáles?

En cuanto a herramientas de fidelización el hotel emplea sistemas de reserva con consentimiento automático o encuestas de satisfacción y programas de descuentos para clientes que sean recurrentes, también implementan estrategia de acumulación de puntos con la finalidad de generar repetición de servicio esto no solo mejora las transacciones del negocio, sino que además genera un vínculo con el cliente creando relaciones, por lo general son de largo plazo además de esto, el hotel ha desarrollado estrategias de fidelización como los servicios de reserva automatizados que permiten a los clientes recibir confirmaciones inmediatas y recordatorios personalizados. Estas prácticas no solo fortalecen la relación entre el cliente y la empresa sino que también estimulan el retorno de las recomendaciones generando impactos positivos a largo plazo.

6. ¿Cuenta con herramientas digitales para la optimización de recursos para el mejoramiento de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?

En algunas áreas si se cuenta con herramientas digitales pero antes de implementar cada una de ellas en primer lugar se mide su tasa de rentabilidad y factibilidad para determinar si tendrá beneficios a largo plazo luego de haber analizado sus costos se verifica cuanto tiempo tarda en dar beneficios actualmente en áreas como reservas y contabilidad emplean plataformas digitales que han permitido reducir tiempos de operación minimizar errores y hacer un uso más eficiente del personal y los insumos.

El hotel, como tal, no contempla herramientas orientadas a la sostenibilidad ni al proceso automatizado en consumo energético y gestión de residuos.

7. ¿Se capacita al personal en áreas del negocio como atención al cliente, innovación continua, avances tecnológicos, sostenibilidad, etc.?

Sí, la capacitación del personal es una prioridad constante. Dentro del hotel se realizan jornadas periódicas enfocadas en temas claves como atención al cliente, técnicas de venta, protocolos de hospitalidad y manejo de quejas. Además, se ha empezado a incorporar temas actuales como la sostenibilidad empresarial estas capacitaciones no solo buscan mejorar las habilidades individuales, sino también fortalecer el trabajo en equipo elevando los estándares de servicios que ofrece el hotel traduciéndolos a ofrecer una mejor experiencia para el cliente.

8. ¿La empresa cuenta con socios estratégicos?, ¿Para qué?, ¿Cuáles son?

Si, cuenta con socios estratégicos, principalmente operadores locales, con quienes se coordinan paquetes integrados que incluyen hospedaje o alimentación, además de ello, otros socios estratégicos son las empresas, por ejemplo, una empresa de servicio tecnológico ofrece regalías, descuentos o incentivos a sus mejores clientes recomendando el servicio del hotel o del restaurante, como tal este tipo de alianzas es beneficioso para ambas partes, ya que por parte de la empresa tecnológica genera valor adicional para sus clientes y por parte del hotel generaría un incremento de clientes o flujo de visitantes.

9. ¿Conoce cuál es el nivel de reconocimiento de la marca “Hotel Punta del Mar” a nivel nacional e internacional?

No existe como tal una medida estadística de manera internacional debido a términos presupuestarios, pero a nivel nacional el reconocimiento de la marca el hotel está ubicada en el segundo puesto y en primer lugar se encuentra el Hotel Barceló de Salinas, pero aun así está liderando la participación del mercado local, esta posición se ha ganado gracias a la calidad del servicio, las estrategias de marketing y la constante mejora en las instalaciones, lo que ha consolidado su presencia en el mercado turístico.

10. ¿Considera que la implementación de un modelo Canvas puede adaptarse para mejorar el desarrollo competitivo del hotel?

Un modelo de negocio genera la oportunidad de conocer algunas variables, sobre todo este mismo debe llegar al cliente con una propuesta de valor final interesante, de esta manera un modelo permite visualizar de forma integral las distintas áreas del negocio, desde los segmentos de clientes hasta la propuesta de valor junto a las fuentes de ingreso lo que posibilita la toma de decisiones basadas en la evidencia. Si bien el hotel ha comenzado a trabajar en una versión preliminar del

modelo, se reconoce que aún se requiere de un análisis profundo y transversal para cada departamento en el que su aplicación puede ser efectiva y que contribuya directamente al desarrollo competitivo, por lo que la idea de implementación de un modelo de negocios Canvas sería una idea factible que puede convertirse en una base para expansión, innovación y sostenibilidad.

Análisis de encuestas a los colaboradores.

Tabla 5

Genero de los colaboradores

	N	%
Femenino	11	44,0%
Masculino	14	56,0%
Total	25	100%

Tabla 2-Genero



Ilustración 1-Género

El número de colaboradores predomina con el género masculino, abarcando el 56% seguido del género femenino con un 44%, concluyendo con un total de 25 colaboradores del sector hotelero Punta del Mar.

Tabla 6

Nivel de educación de los colaboradores

Educación		
	N	%
Primaria	3	12,0%
Secundaria	12	48,0%
Nivel Superior	10	40,0%
Total	25	100%

Tabla 3-Educación

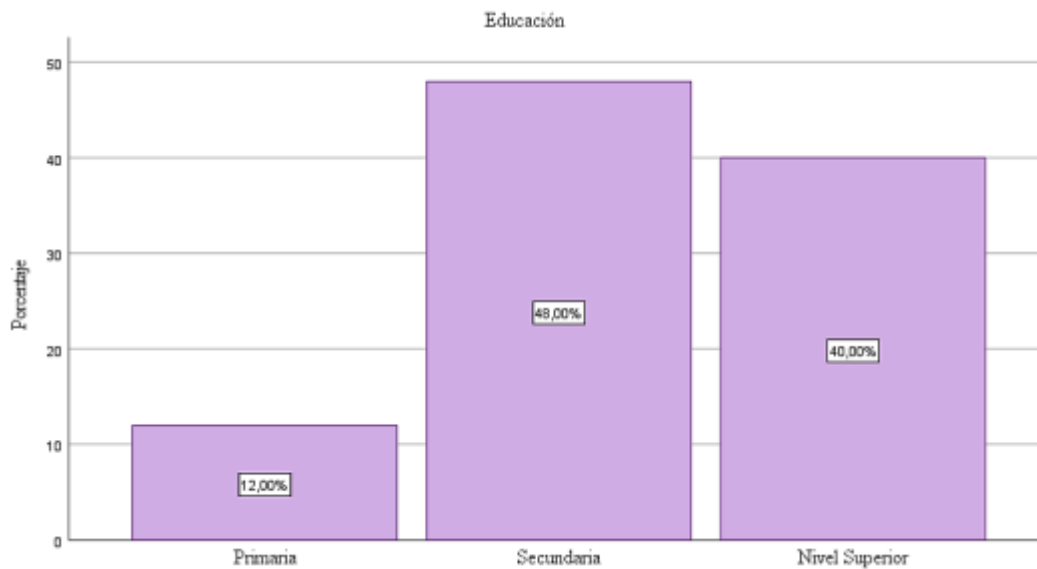


Ilustración 2-Educación

El nivel de educación de los colaboradores del hotel que predomina es el de secundaria con un 48%, seguido del nivel superior con un 40% y en un último lugar está el nivel primario con un total de porcentaje del 12% demostrando así que el margen de los colaboradores es variado y con gran aceptación de oportunidad laboral.

Tabla 7

Edad de los colaboradores

	Edad	
	N	%
18-30	3	12,0%
31-50	20	80,0%
51-60	2	8,0%
Total	25	100%

Tabla 4-Edad

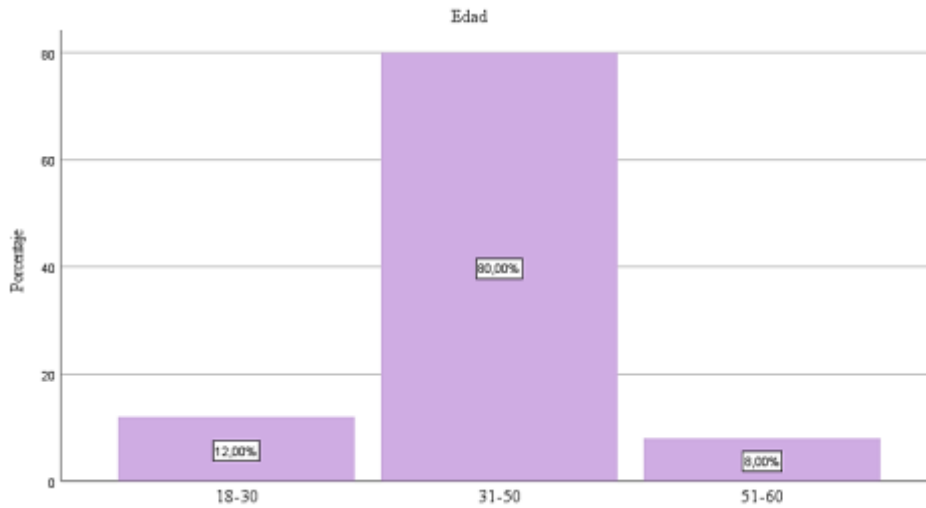


Ilustración 3-Edad

La edad predominante en los colaboradores del hotel es del 31-50 con un porcentaje total del 80% seguido del 12% en un rango de edad promedio de 18-30 y en último lugar con un 8% está de 51-60 demostrando así que el promedio de trabajadores del hotel es de 31 a 50 lo cual indica que existe una fuerza laboral madura con experiencia, demostrando también que hay una composición diversa.

Tabla 8

¿Considera que el hotel ofrece una propuesta de valor clara y diferenciada frente a la competencia?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	12,0%
En desacuerdo	6	24,0%
De acuerdo	1	4,0%
Totalmente de acuerdo	15	60,0%
Total	25	100%

Tabla 5-Propuesta de valor

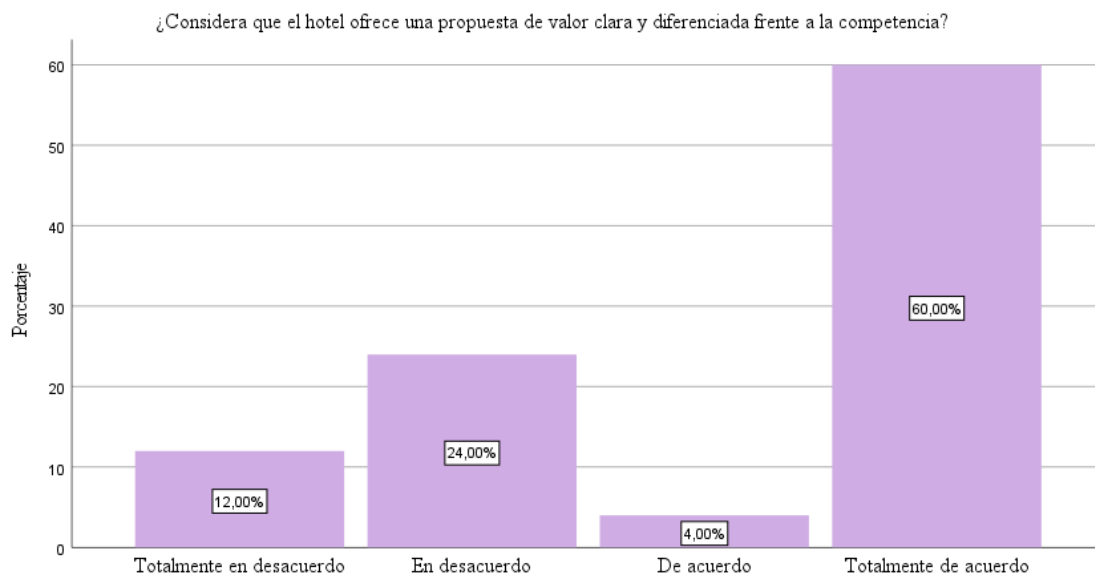


Ilustración 4-Propuesta de valor

En la sección de propuesta de valor, el resultado por parte de los colaboradores mencionó que 60% que están totalmente de acuerdo y el 4% está de acuerdo a que su valor agregado es diferente al de la competencia, seguido de esto el 24% y 12% están en desacuerdo mutuo lo que señala que existe la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre los atributos que diferencian a la empresa hotelera de la competencia, demostrando así que existen estrategias innovadoras por parte del hotel lo que permite mantenerse al margen en comparación con los diferentes giros de negocios que ofertan el mismo servicio.

Tabla 9

¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar sus labores de manera eficiente?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	10	40,00%
Neutro	1	4,0%
De acuerdo	7	28,0%
Totalmente de acuerdo	3	12,0%
Total	25	100%

Tabla 6-Recursos claves

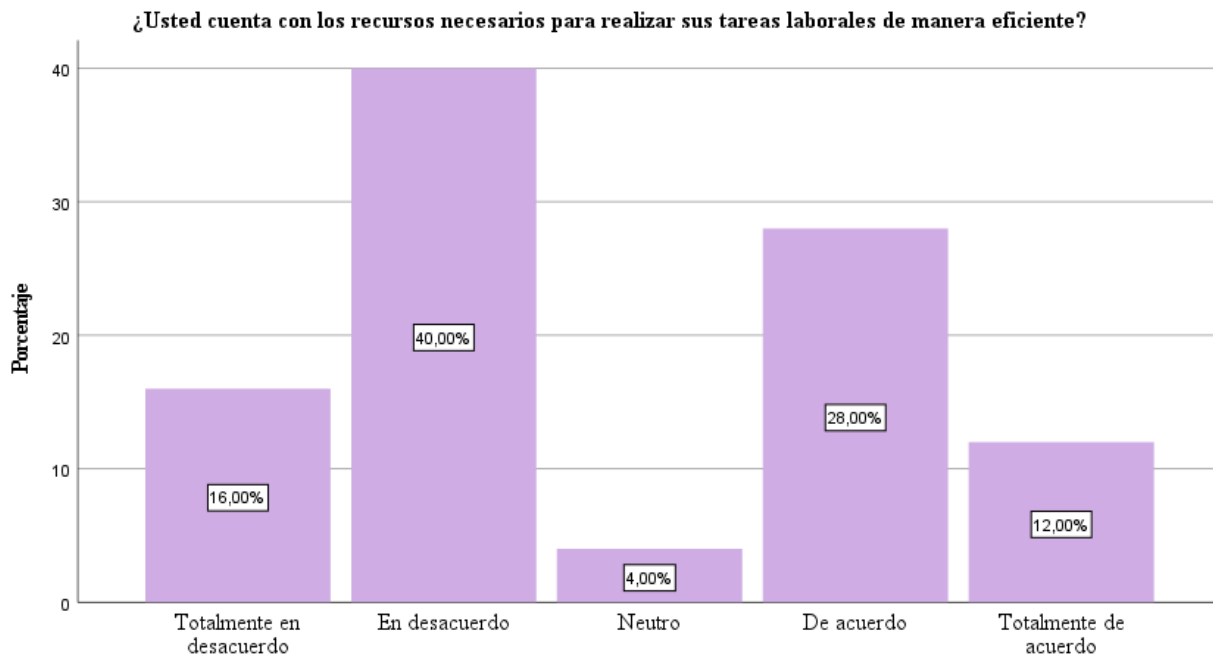


Ilustración 5-Recursos claves

En el apartado de la ejecución de las tareas de manera eficiente, los colaboradores respondieron con un 12% de que están totalmente de acuerdo de que el hotel proporciona los recursos necesarios para la optimización de sus actividades, posterior a esto algunos empleados mencionaron que están de acuerdo con un 28% seguido de una respuesta neutra con un 4% y por último un 16% mencionan y 40% que está en total desacuerdo concluyendo como tal que 11 de 25 empleados cuenta con los recursos necesarios para la realización de sus tareas diarias mencionando que existe ausencia en términos de equipamiento, herramientas y materiales de trabajo adecuados.

Tabla 10

¿Las actividades laborales diarias que realiza el hotel están bien estructuradas y enfocadas al logro de sus objetivos?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	5	20,0%
En desacuerdo	2	8,0%
Neutro	4	16,0%
De acuerdo	6	24,0%
Totalmente de acuerdo	8	32,0%
Total	25	100%

Tabla 7-Actividades clave

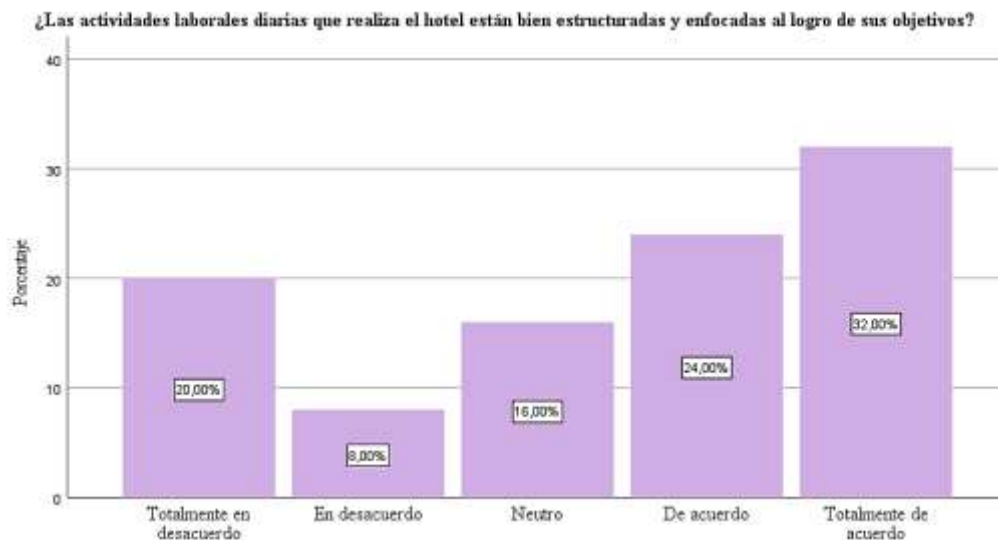


Ilustración 6-Actividades clave

En cuanto a las actividades claves la percepción en esta sección da un total del 32% y 24% en que los encuestados respondieron es que están de acuerdo y totalmente de acuerdo pero un 20% y 8% se manifiesta en desacuerdo además de que el 12% se mantiene en una postura neutra lo que indica que existe una oportunidad de mejorar en la alineación de las tareas que realiza el hotel enfocándose al logro de los objetivos los datos de este indicador mencionan que más de la mitad se percibe de manera coherente esto exige un margen considerable de colaboradores además también presenta una desorganización en cuanto a las funciones.

Tabla 11

¿Los socios externos del Hotel aportan significativamente al desarrollo del negocio?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	6	24,0%
En desacuerdo	8	32,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	5	20,0%
Totalmente de acuerdo	4	16,0%
Total	25	100%

Tabla 8-Socios Claves

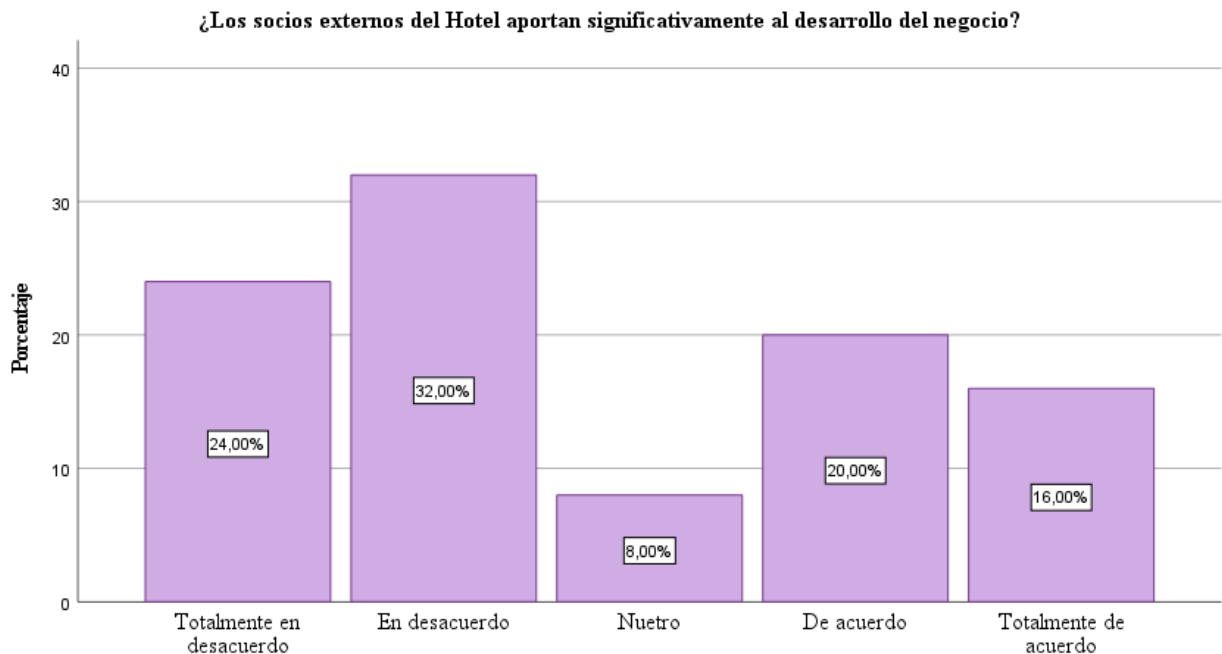


Ilustración 7-Socios claves

El 20% y el 16% menciona en que están totalmente de acuerdo de que los socios externos aportan significativamente en el desarrollo del negocio. Mientras tanto el 24% y el 32% se encuentran en contraposición es decir se manifiestan con un total desacuerdo, el 8% se encuentra en una información neutra destacando así que esto refleja la falta de información sobre los beneficios que las alianzas estratégicas podrían aportar al negocio limitando la percepción del impacto real que podría aportar como beneficio a largo plazo, por lo tanto los socios externos sí aportan significativamente, pero los socios desconocen su contribución al aporte del desarrollo económico.

Tabla 12

¿El Hotel mantiene una buena relación y comunicación con sus clientes?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	4,0%
En desacuerdo	4	16,0%
Neutro	3	12,0%
De acuerdo	5	20,0%
Totalmente de acuerdo	12	48,0%
Total	25	100%

Tabla 9-Relación con los clientes

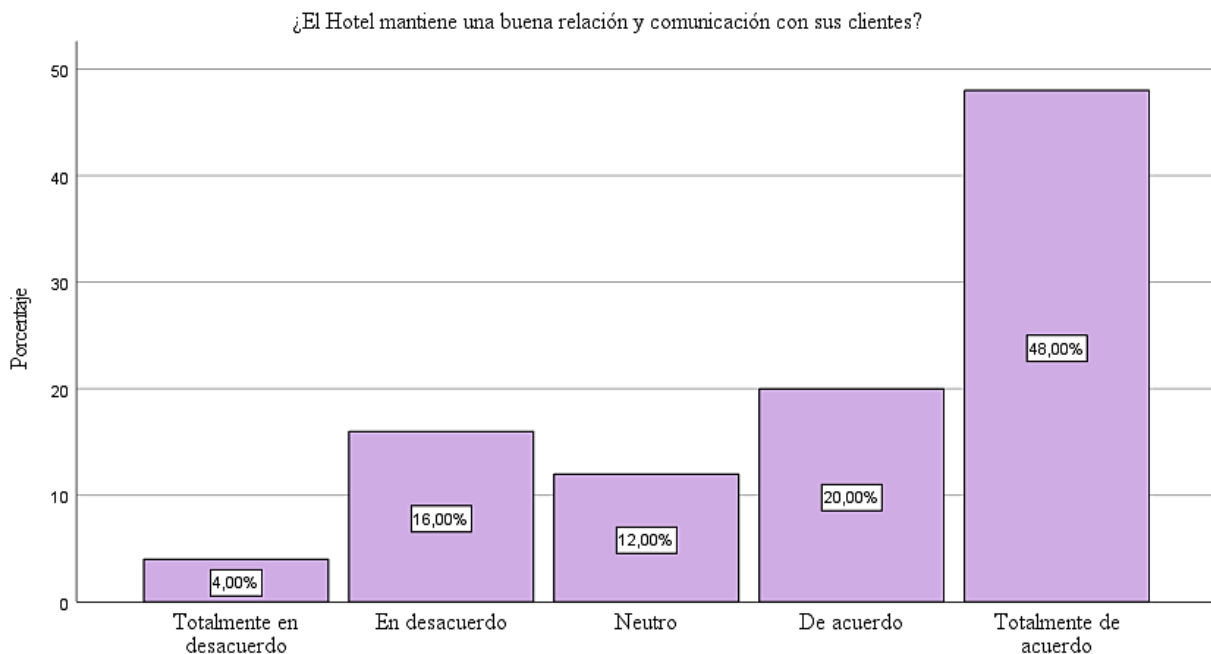


Ilustración 8-Relación con los clientes

La percepción sobre la comunicación con los clientes se denomina de forma positiva, con un 48% y 20% mencionando que están totalmente de acuerdo, mientras tanto el 16% y 4% indica que sería conveniente revisar mecanismos de retroalimentación estrategias innovadoras o herramientas efectivas que proporcionen respuestas a los clientes de manera continua para mantener una buena relación entre ellos y el 12% mantiene su respuesta de manera neutra demostrando como tal que deberían mejorar o buscar estrategias para desarrollar un mejor vínculo con sus clientes.

Tabla 13

¿Ustedes utilizan canales de distribución efectivos para ofrecer sus servicios ejemplo: (Redes sociales, plataformas, agencias, etc.)?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	5	20,0%
En desacuerdo	2	8,0%
Neutro	4	16,0%
De acuerdo	6	24,0%
Totalmente de acuerdo	8	32,0%
Total	25	100%

Tabla 10-Canales de distribución

¿Ustedes utilizan canales de distribución efectivos para ofrecer sus servicios ejemplo: (Redes sociales, plataformas, agencias, etc.)?

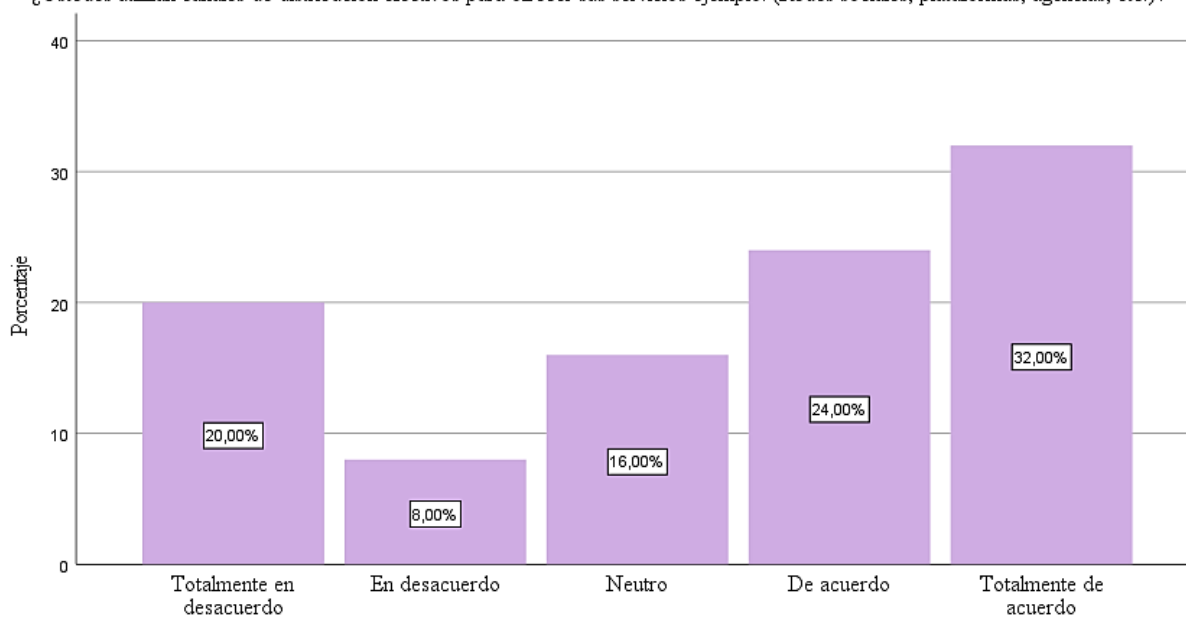


Ilustración 9-Canales de distribución

Sobre los canales de distribución, el 32% y 24% menciona que considera un acuerdo total, seguido de esto, un 20% y 8% considera que está en desacuerdo, mientras que el 16% se encuentra en un balance neutral. De esta manera se concluye que el hotel si implementa canales efectivos para la distribución de su oferta hotelera, además esto refleja que debe existir una clara oportunidad para mejorar estrategias de marketing, junto a plataformas tecnológicas que permitan una distribución efectiva en la oferta del servicio permitiendo conectar con los clientes de manera continua, de la misma forma, esos canales deben estar en una adaptación constante a la demanda del mercado.

Tabla 14

¿Cree usted que las principales fuentes de ingreso del hotel están claramente identificadas y se presentan de manera sostenible?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	8,0%
En desacuerdo	7	28,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	5	20,0%
Totalmente de acuerdo	9	36,0%
Total	25	100%

Tabla 11-Fuentes de Ingresos

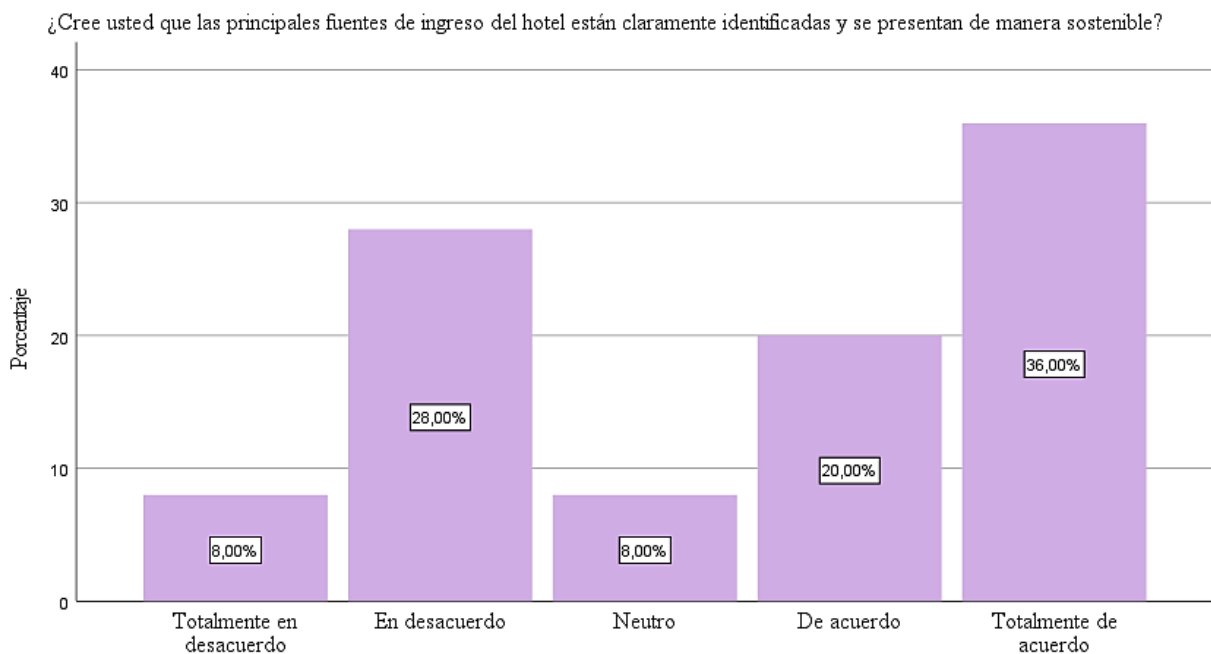


Ilustración 10-Fuentes de ingresos

La percepción se presenta de manera positiva y moderada en cuanto a la identificación de las principales fuentes de ingreso del hotel, el total de respuesta por parte de los colaboradores representa un 36% y un 20% en total acuerdo, mientras que, la otra parte se encuentra en un total desacuerdo con un porcentaje total del 28 y el 8%, considerando como tal, el valor del neutral, que es el 8%, lo que indica que hay un posible desbalance o debilidad en cuanto a la transparencia financiera de los ingresos del hotel, por lo que se debería realizar secciones de inducción financiera, capacitaciones, reuniones informativas sobre el desempeño económico y como estos podrían generar beneficios de manera sostenible.

Tabla 15

¿Los costos operativos del Hotel se gestionan adecuadamente?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	5	20,0%
En desacuerdo	7	28,0%
Neutro	5	20,0%
De acuerdo	2	8,0%
Totalmente de acuerdo	6	24,0%

Tabla 12-Estructura de costes

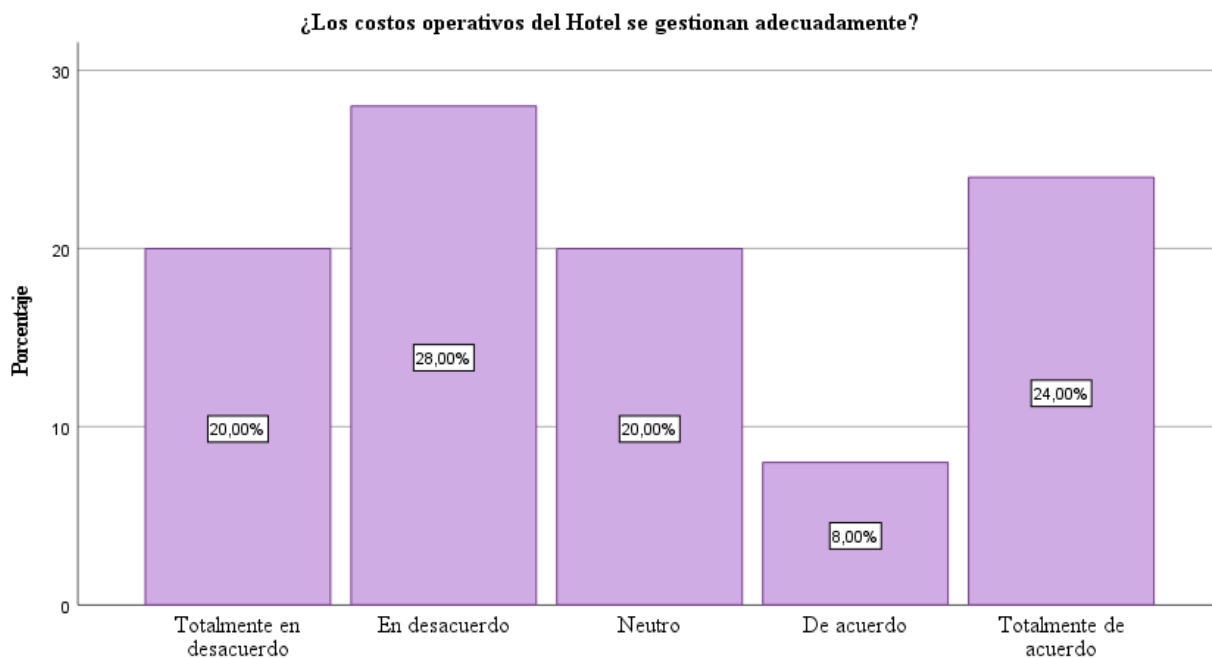


Ilustración 11-Estructura de Costes

En el apartado de la gestión de los costos operativos del hotel, mencionan que gestionan de manera regular, los colaboradores respondieron con un 8% y un 24% que están totalmente de acuerdo en este enunciado, mientras tanto, el 20% y el 28% se encuentra en un total desacuerdo tomando en cuenta el valor neutral que representa un 20% lo que constituye un punto fuerte, ya que la gestión de los costos operativos, como tal se maneja de manera regular por lo que deberían existir estrategias para optimizar los costos operativos.

Tabla 16

¿Los clientes se muestran satisfechos con los servicios que ofrece el Hotel?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	12,0%
En desacuerdo	5	20,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	6	24,0%
Totalmente de acuerdo	9	36,0%
Total	25	100%

Tabla 13-Satisfacción del servicio

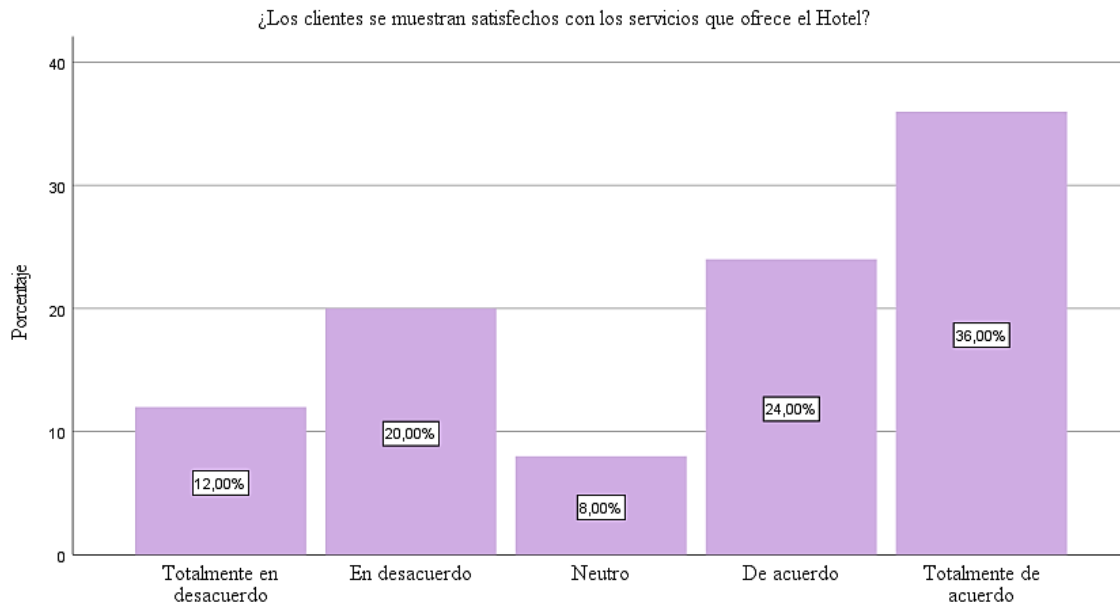


Ilustración 12-Satisfacción del servicio

La satisfacción de los clientes se presenta de manera favorable, con un 36% y un 24% de los encuestados además se menciona que el 20 y el 12% está un total desacuerdo, además de que el 8% está en un estándar neutral, por lo que hay aspectos que se deberían mejorar, esfuerzos que se deberían priorizar para el mejoramiento continuo de la satisfacción de los clientes, esta brecha sugiere la necesidad de reforzar el monitoreo constante en la experiencia del cliente como programas de atención al cliente o métricas de satisfacción.

Tabla 17

¿Tiene conocimiento usted si hubo un incremento en el número de clientes en el último año?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	6	24,0%
Neutro	5	20,0%
De acuerdo	1	4,0%
Totalmente de acuerdo	9	36,0%
Total	25	100%

Tabla 14-Tasa de incremento de los clientes

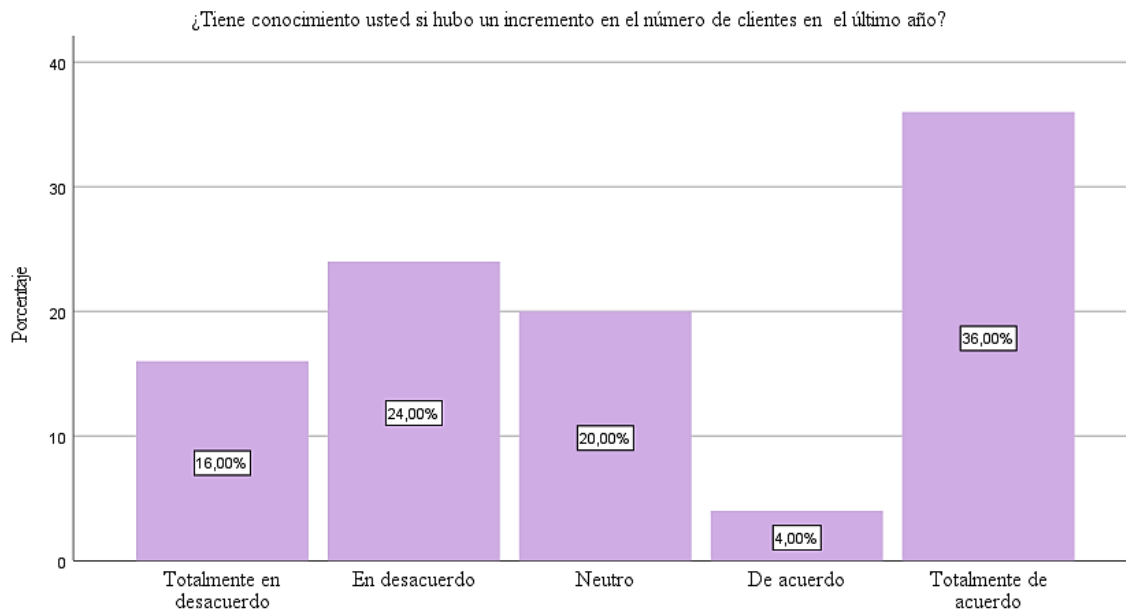


Ilustración 13-Tasa de incremento de los clientes

En este apartado los colaboradores respondieron con un 36% y un 4% de que están totalmente de acuerdo sobre el aumento del número de clientes en el último año, mientras que en 24% y 16% está en un total desacuerdo y un 20% mantiene información de manera neutral, esto destaca una equidad de información sobre el incremento de ingresos, ya que el incremento real no se ha visualizado adecuadamente, mencionando que existen diversos factores que podrían determinar la tasa de incremento, por lo que se debe implementar estrategias de comunicación interna o desarrollo de estrategias de marketing digital para un mayor logro en el crecimiento del negocio.

Tabla 18

¿Cree que los clientes regresan al servicio hotelero por la calidad del servicio?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	4,0%
En desacuerdo	4	16,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	4	16,0%
Totalmente de acuerdo	14	56,0%
Total	25	100%

Tabla 15-Retención con los clientes

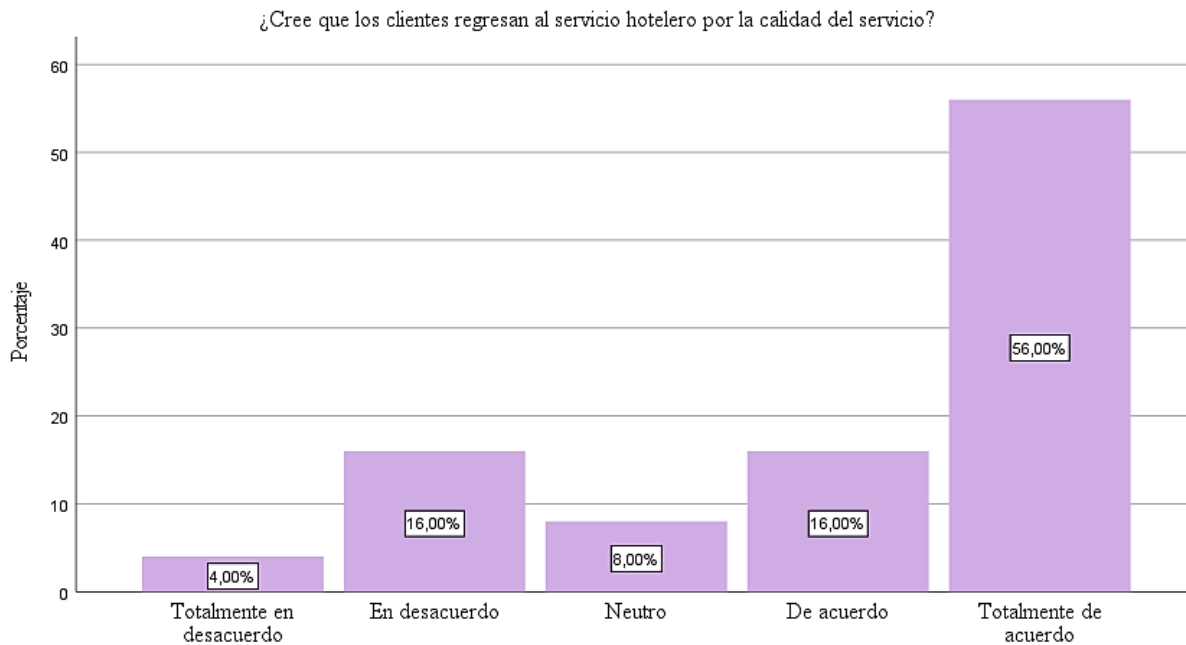


Ilustración 14-Retención con los clientes

En esta sección los colaboradores se manifestaron con un 56% y 16% de manera positiva que están totalmente de acuerdo a que los clientes regresan al servicio por los estándares de calidad que el mismo puede ofrecerles, mientras que el 16% y 4% hace mención a que se podría deber a otros factores por lo que no están en un acuerdo mutuo, sin embargo el 8% mantiene una postura de manera neutral, se concluye que al mantener o elevar estándares para promover programas de lealtad para una mayor fidelización de clientes.

Tabla 19

¿En sus actividades laborales diarias usted promueve el uso eficiente de los recursos?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	5	20,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	4	16,0%
Totalmente de acuerdo	10	40,0%
Total	25	100%

Tabla 16-Optimización de recursos

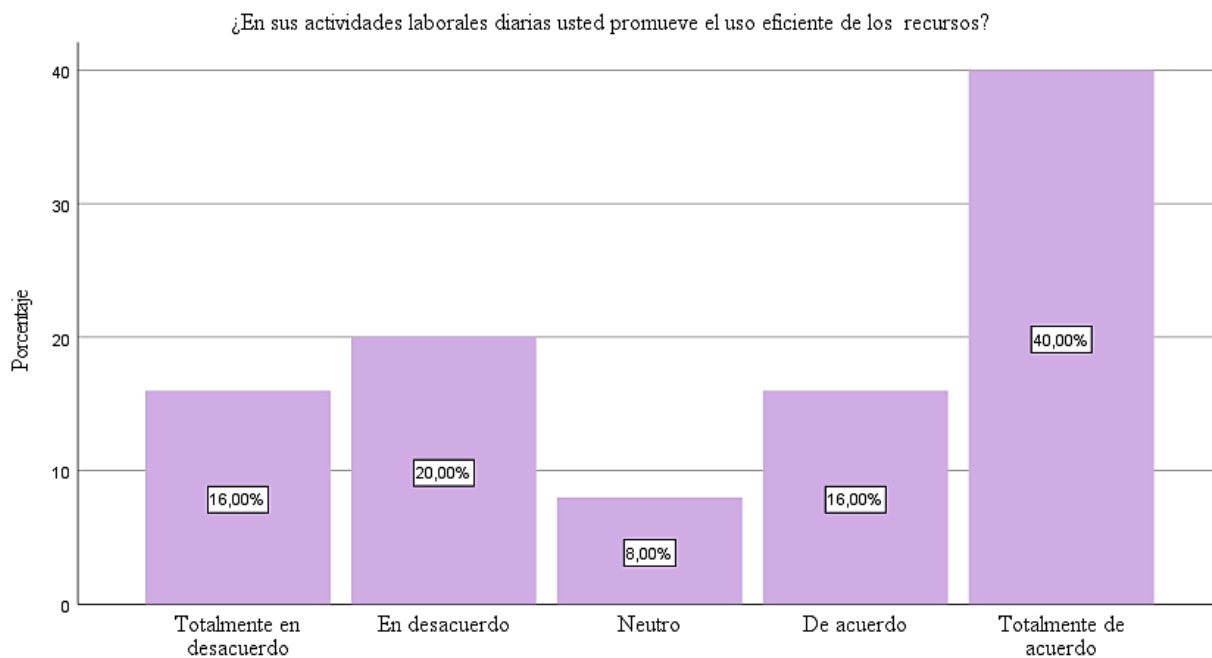


Ilustración 15-Optimización de recursos

Se mencionan con un 40% y 16% de que las actividades diarias que realiza el hotel se mantienen de manera eficiente destacándose con un enfoque positivo sobre este apartado, por otra parte, el 20% y 16% de colaboradores mantiene la postura en un total desacuerdo refiriéndose a que hay practicas ineficientes o pocas visibles, por lo que se concluye que se debería realizar prácticas o compañías para mantener un uso eficiente en este tipo actividades.

Tabla 20

¿El Hotel ha implementado innovaciones en sus servicios recientemente?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	12,0%
En desacuerdo	4	16,0%
Neutro	1	4,0%
De acuerdo	7	28,0%
Totalmente de acuerdo	10	40,0%
Total	25	100%

Tabla 17-Innovación en los servicios

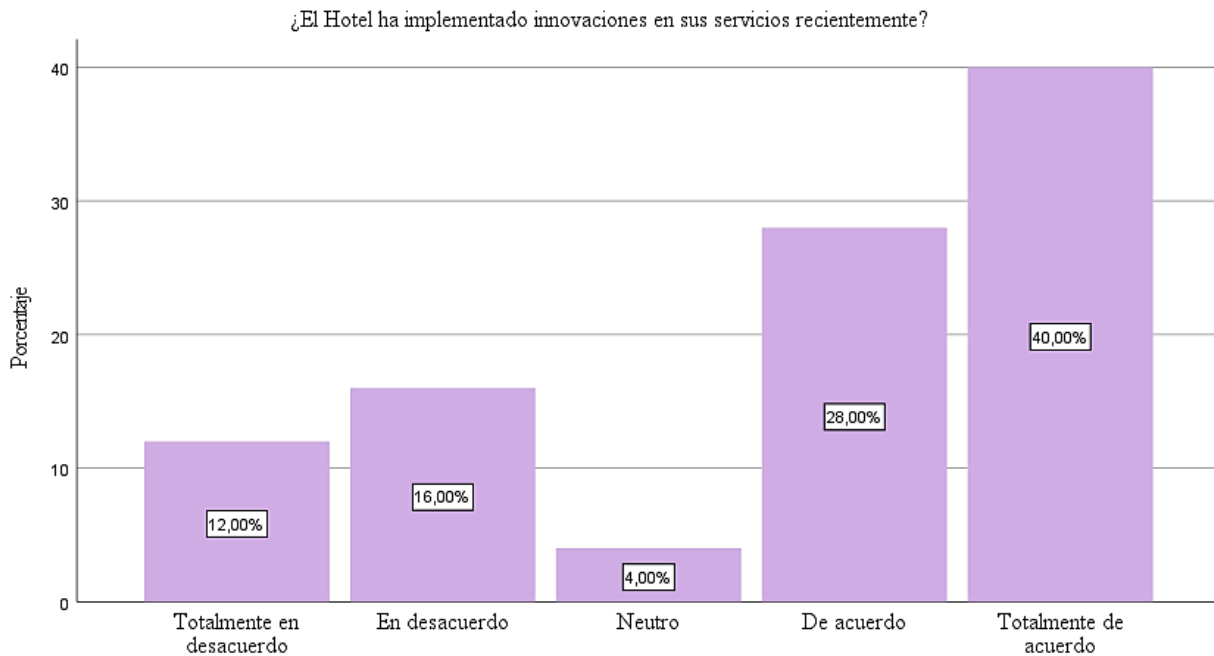


Ilustración 16-Innovación en los servicios

Respecto a la innovación continua de los procesos y en los servicios del hotel, el 20 y el 40% menciona que como tal se ha implementado mejoras para el funcionamiento óptimo del negocio, aunque el 12 y el 16% de un desacuerdo total sobre la ejecución de acciones innovadoras del hotel, esto implica que, si bien se están dando acciones innovadoras, no han sido lo suficientemente efectivas para mejorar el reconocimiento personal de la marca del hotel.

Tabla 21

¿El Hotel se adapta fácilmente a los cambios del entorno y del mercado?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	5	20,0%
Neutro	3	12,0%
De acuerdo	5	20,0%
Totalmente de acuerdo	8	32,0%
Total	25	100%

Tabla 18-Capacidad de adaptación al mercado

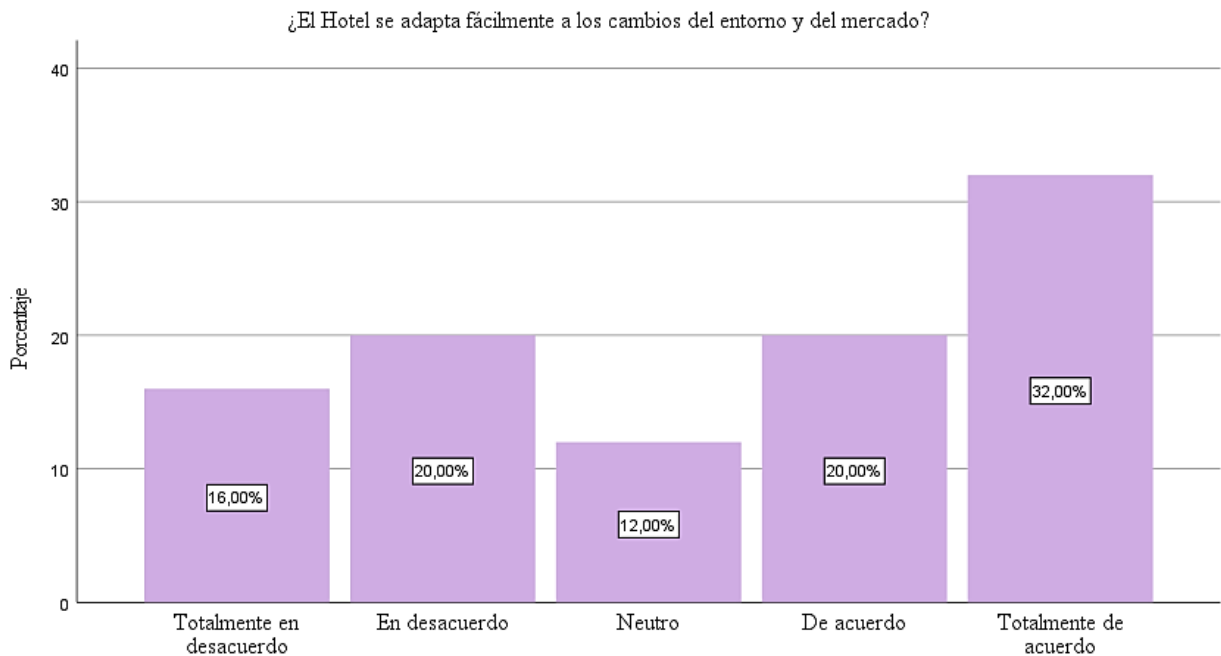


Ilustración 17-Capacidad de adaptación al mercado

La adaptación al entorno y al mercado se presenta como una forma favorable con el 52% destacando totalmente un acuerdo, mientras tanto, el 16 y 20% representando un desacuerdo, en lo que respecta al valor neutral, el 12% todavía se encuentra en un punto de equilibrio se concluye que el hotel se adapta constantemente a los cambios del entorno y a las tendencias de la demanda actual de la sociedad.

Tabla 22

¿El Hotel es reconocido en el mercado nacional e internacional por su buen servicio?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	4	16,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	4	16,0%
Totalmente de acuerdo	11	44,0%
Total	25	100%

Tabla 19-Nivel de reconocimiento de la marca

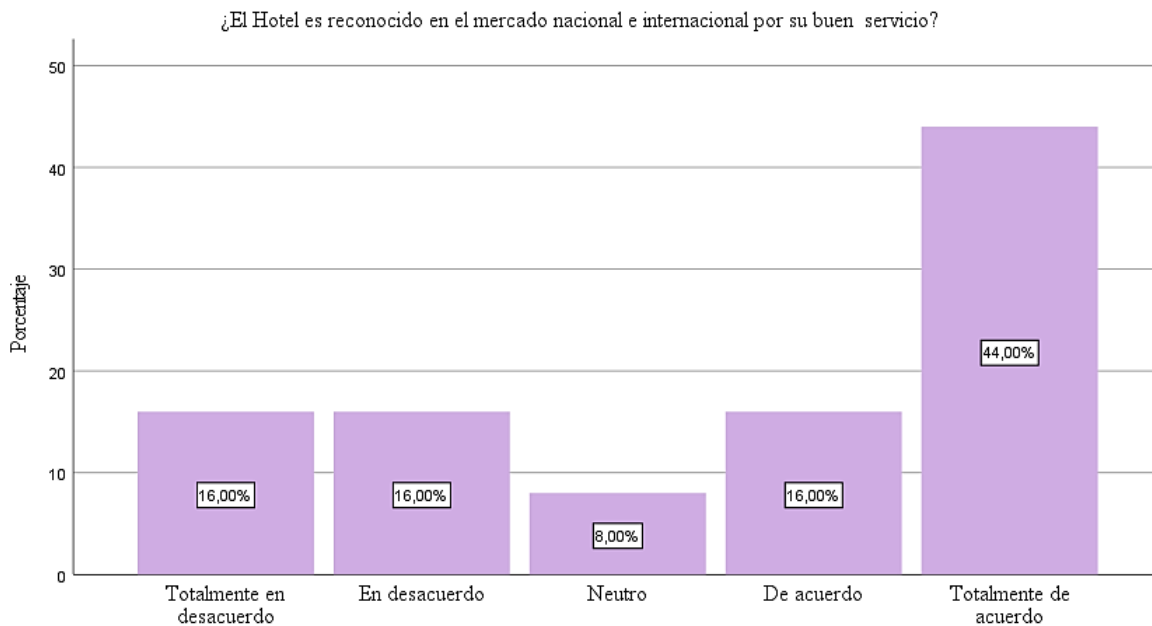


Ilustración 18-Nivel de reconocimiento de la marca

El 44% y 16% menciona un acuerdo total en el reconocimiento de mercado y que este factor se debe por su buen servicio, el 16% se encuentra con un total desacuerdo sobre la participación del mercado del hotel y un 8% se mantiene en una postura neutra, sintetizando como tal que, si existe una buena imagen nacional, pero aún hay que realizar estrategias como plataformas globales sobre el reconocimiento a nivel internacional para el posicionamiento de la marca.

Tabla 23

¿El Hotel participa en actividades relacionadas con el desarrollo comunitario o local?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	11	44,0%
En desacuerdo	2	8,0%
Neutro	1	4,0%
De acuerdo	2	8,0%
Totalmente de acuerdo	9	36,0%
Total	25	100%

Tabla 20-Participación en el mercado

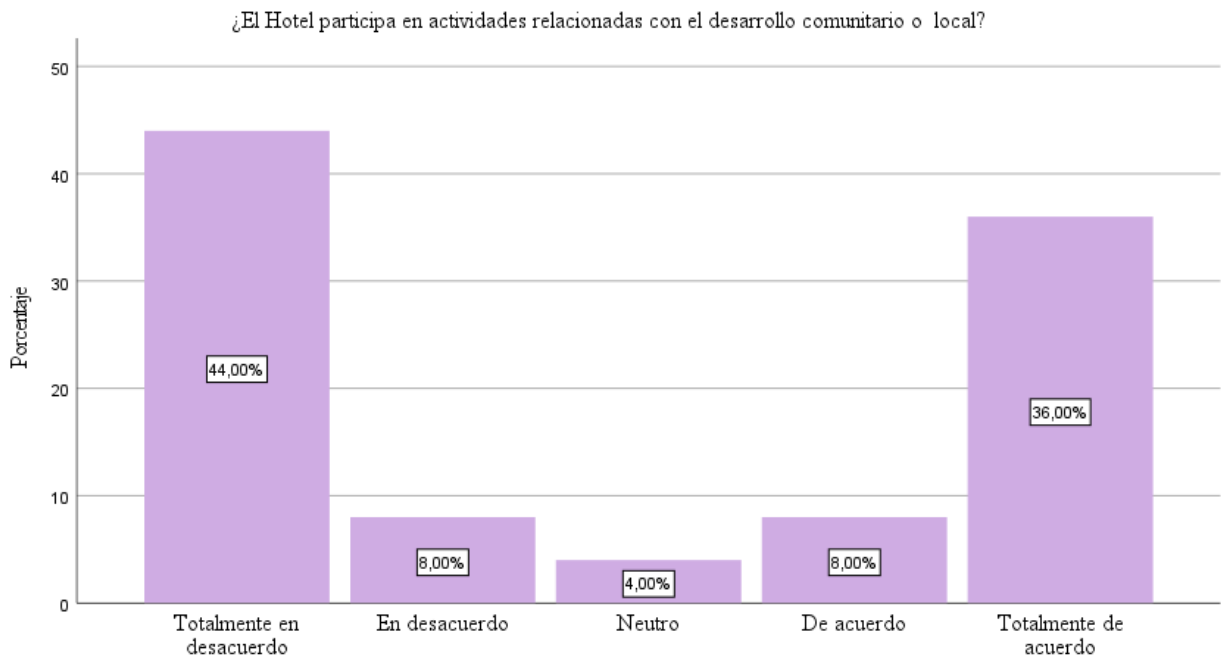


Ilustración 19-Participación en el mercado

En ese punto crítico se refleja una debilidad por parte de la empresa, ya que no realiza prácticas de responsabilidad social y menos de responsabilidad comunitaria, se visualiza un porcentaje del 44% y el 8% queda un total desacuerdo, mientras que el 36% y el 8% con un total acuerdo, además, el valor neutral está representado por un 4%, por lo que se concluye que los no existen programas o prácticas de vinculación comunitaria que involucren al personal y a el gerente.

Tabla 24

¿Los ingresos del hotel han aumentado en el último período?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	12,0%
En desacuerdo	2	8,0%
De acuerdo	1	4,0%
Totalmente de acuerdo	19	76,0%
Total	25	100%

Tabla 21-Incremento de ingresos

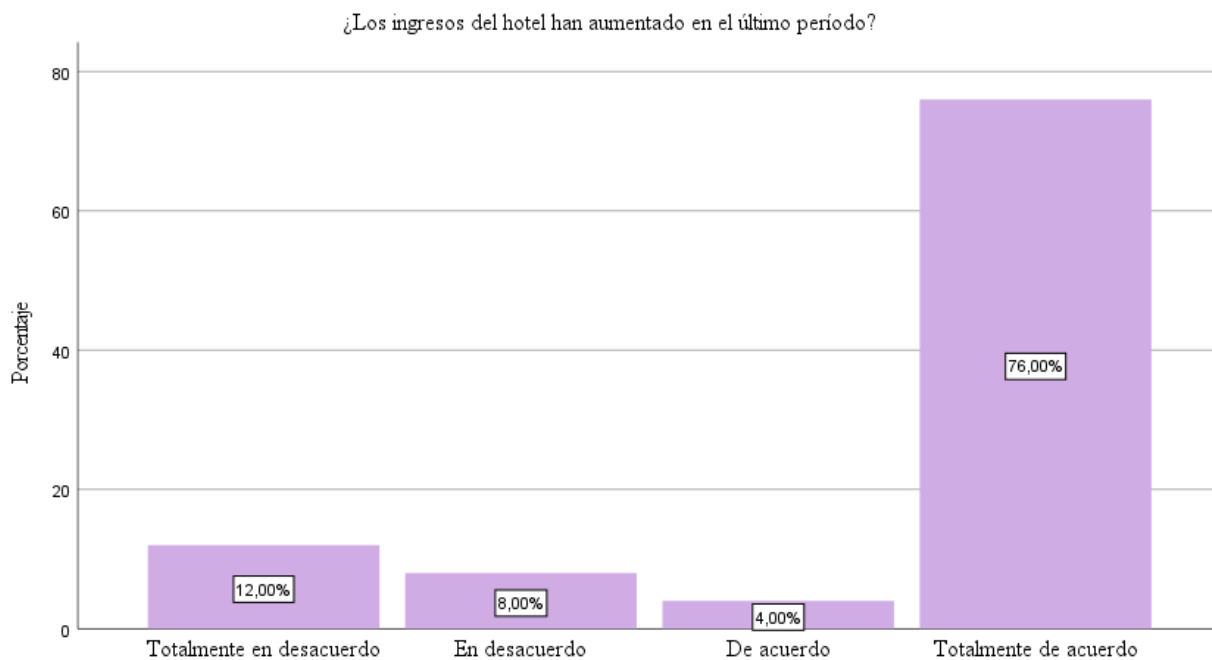


Ilustración 20-Incremento de ingresos

Los resultados presentados mencionan que los ingresos del hotel han aumentado en el último período representando un total del 76% y 4% de respuesta por parte de los colaboradores de manera positiva, seguido a esto, el 12% y 8% no está en un acuerdo mutuo, por lo que hay que destacar que se muestra confianza parcial en la gestión financiera del hotel, tomando en cuenta reformas o inversiones que manejen la gestión operativa transparente para tomar decisiones acertadas.

Tabla 25

¿Se observa un equilibrio entre los ingresos y costos de la empresa?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	16,0%
En desacuerdo	4	16,0%
Neutro	2	8,0%
De acuerdo	4	16,0%
Totalmente de acuerdo	11	44,0%
Total	25	100%

Tabla 22-Margen de contribución

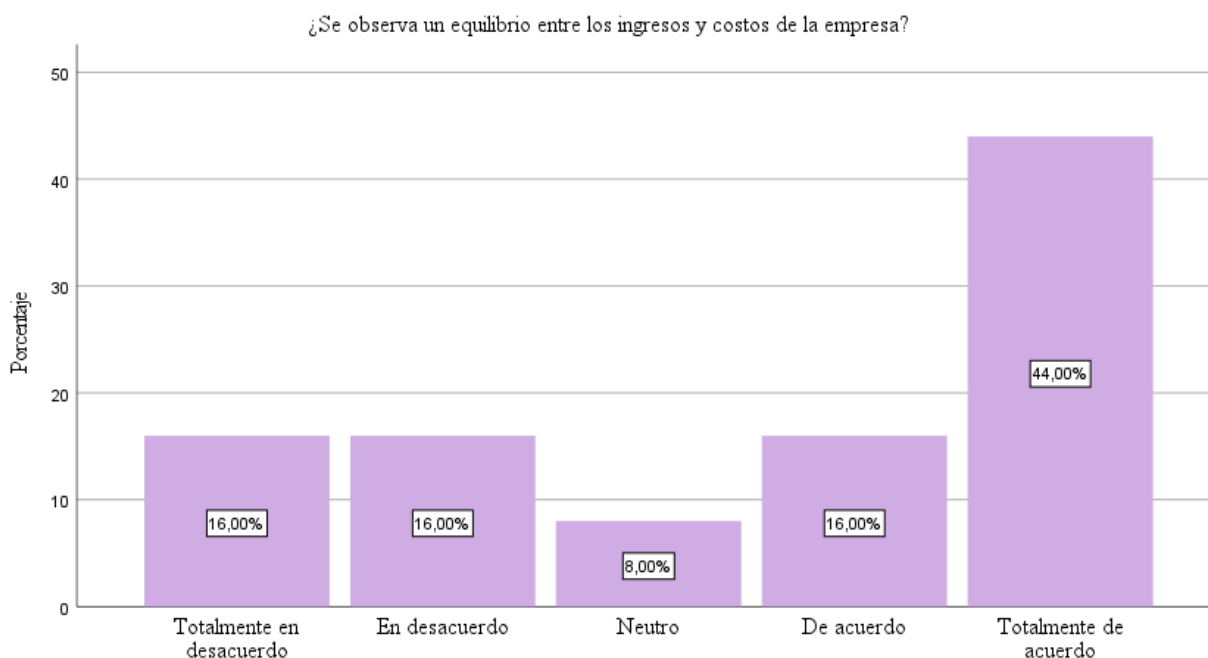


Ilustración 21-Margen de contribución

Los resultados obtenidos permiten observar que existe una percepción mayoritaria positiva respecto a los equilibrios financieros que realiza la empresa, se obtiene un 44% y 16% de que los encuestados respondieron a que están totalmente de acuerdo en el equilibrio de los ingresos y los costos, representando una opinión favorable que puede reflejar la gestión financiera del hotel de manera responsable y sostenible a largo plazo. Además de estos, menciona que el 16% está en un punto de equilibrio entre estar o no de acuerdo, seguido a esto se encuentra un valor neutro con un total del 8% lo que podría reflejar desconocimiento de la información.

Tabla 26

¿El hotel mantiene una rentabilidad adecuada respecto a sus operaciones?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	8,0%
En desacuerdo	9	36,0%
Neutro	5	20,0%
De acuerdo	3	12,0%
Totalmente de acuerdo	6	24,0%
Total	25	100%

Tabla 23-Rentabilidad

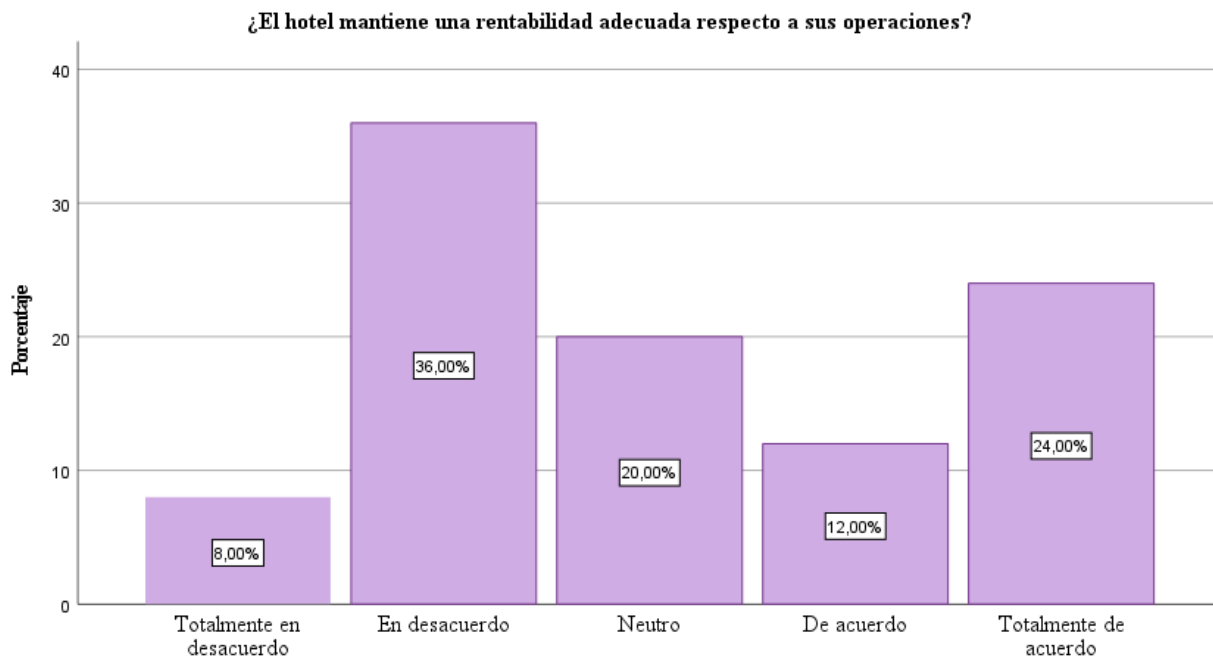


Ilustración 22-Rentabilidad

El 24% y 12% presentan respuestas a favor en cuanto a la rentabilidad que mantiene el hotel frente a las actividades que realiza, la postura neutra se mantiene en un 20%, mientras que el 36% y 8% se mantiene en un total desacuerdo lo que lleva a analizar que existe un balance general desfavorable de esta misma manera se debe realizar estrategias claras enfocadas en la trazabilidad de costos y beneficios dirigidas a cada área del hotel para el fortalecimiento de campañas que resalten su eficiencia y valor en el servicio hotelero.

Tabla 27

¿Considera que la implementación de un modelo de negocio mejorará el desarrollo competitivo del Hotel?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	8,0%
En desacuerdo	2	8,0%
Neutro	4	16,0%
De acuerdo	5	20,0%
Totalmente de acuerdo	12	48,0%
Total	25	100%

Tabla 24-Modelo de negocio CANVAS

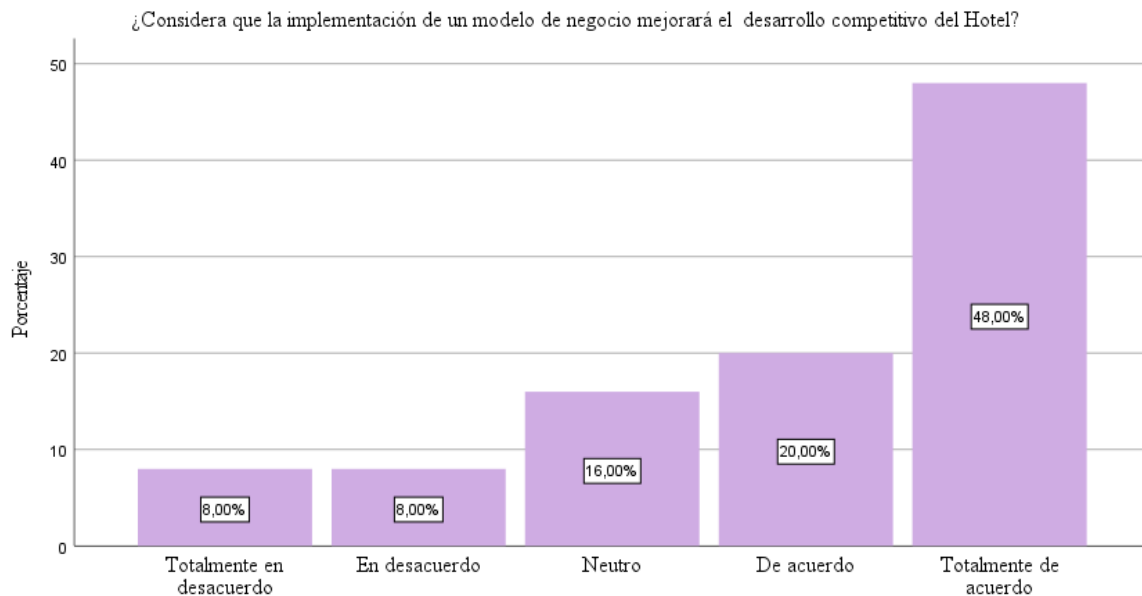


Ilustración 23-Modelo de negocios CANVAS

Los colaboradores del hotel mencionaron en un 48% que la implementación de un modelo de negocio ayudaría en el desarrollo competitivo, seguido de esto el 20% menciona que está de acuerdo, con un valor neutro está un total de porcentaje del 16% y el 8% representa un total desacuerdo en que la implementación de un modelo mejoraría el desarrollo competitivo. Por lo que se concluye como tal que la idea de un modelo de negocio resultaría beneficiosa en la optimización de las actividades que realiza el hotel.

Análisis de encuesta para los clientes

Tabla 28

Género de los clientes

Género		
	N	%
Femenino	232	60,7%
Masculino	146	38,2%
LGBT	4	1,0%
Total	382	100%

Tabla 25-Genero

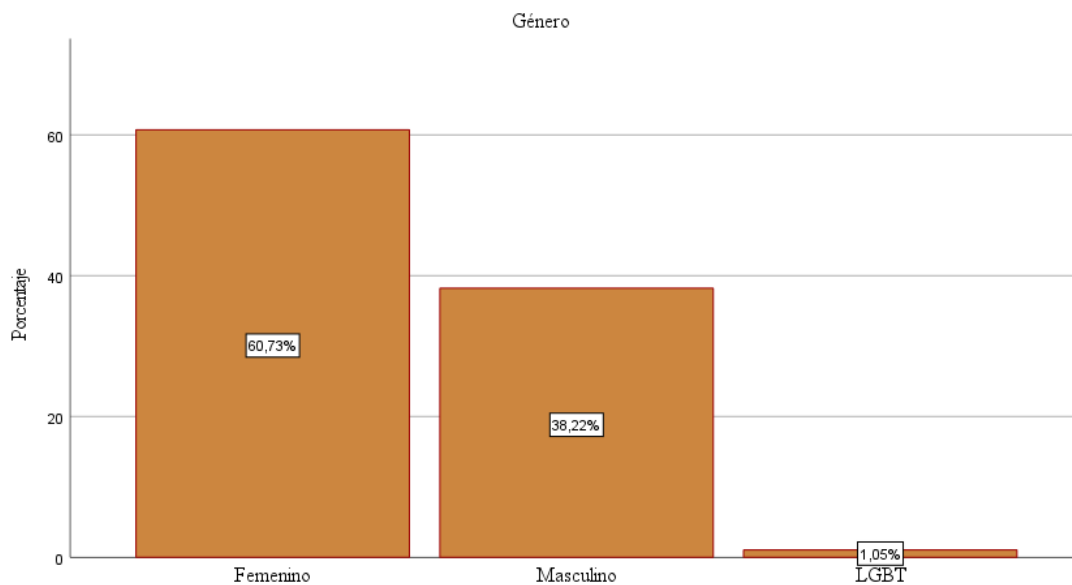


Ilustración 24-Genero

La gran mayoría de los encuestados pertenece al género femenino con un 60% de participación, seguido a esto está el género masculino con un 38,2% y un pequeño grupo de género binario con un 1%. El total de participación es del 382 encuestados.

Tabla 29

Edad de los clientes

Edad		
	N	%
18-30	96	25,1%
31-50	237	62,0%
51-60	49	12,8%
Total	382	100%

Tabla 26-Edad

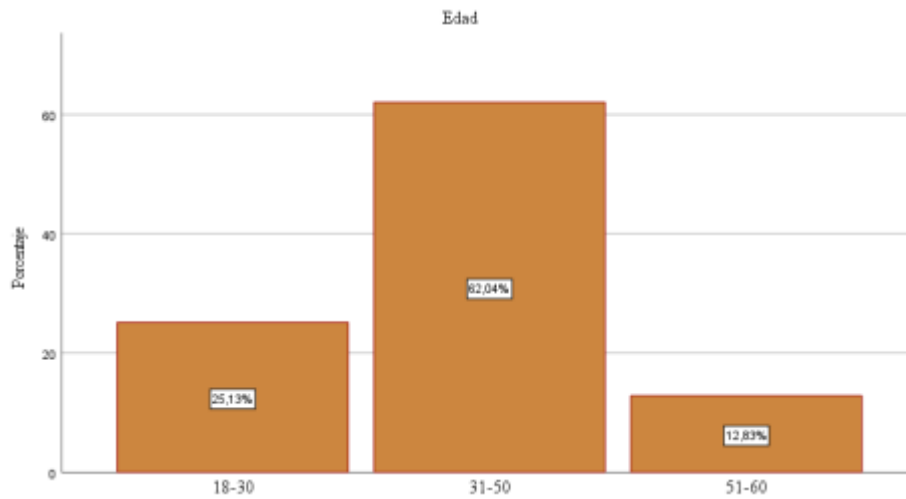


Ilustración 25-Edad

El valor predominante en esta encuesta corresponde al rango de edad de 31-50 con un 62% de adopción, seguido a esto está el rango de 18-30 y posterior a ello está de 51-65, contribuyendo al total de 382 personas encuestadas.

Tabla 30

Nivel de educación

Nivel de educación		
	N	%
Primaria	27	7,1%
Secundaria	213	55,8%
Nivel superior	142	37,2%
Total	382	100%

Tabla 27-Nivel de educación

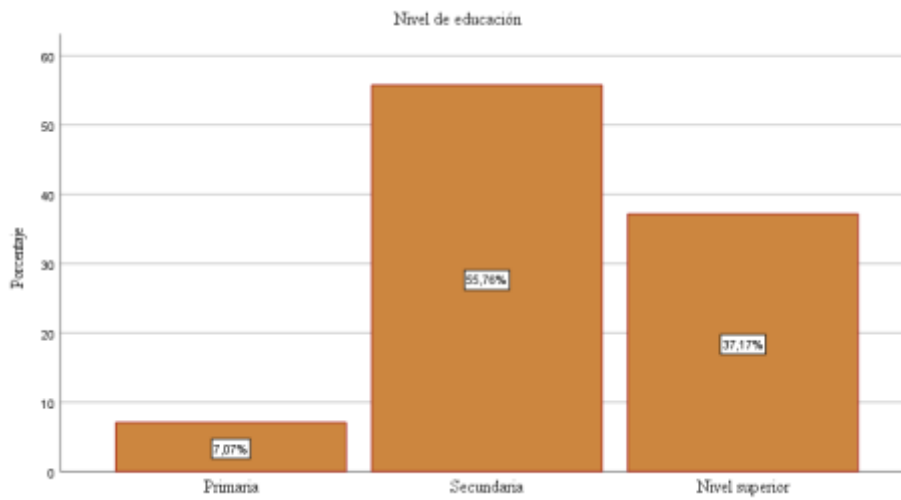


Ilustración 26-Nivel de educación

El nivel de educación predominante en esta encuesta es la secundaria con un 55,8%, seguido a esto sigue el nivel superior con un 37,2% y primaria con un 7,1%.

Tabla 31

¿Considera que el servicio del Hotel responde a sus necesidades como cliente?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	15	3,9%
En desacuerdo	47	12,3%
Neutro	155	40,58%
De acuerdo	46	12,04%
Totalmente de acuerdo	119	31,15%
Total	382	100%

Tabla 28-Calidad del servicio

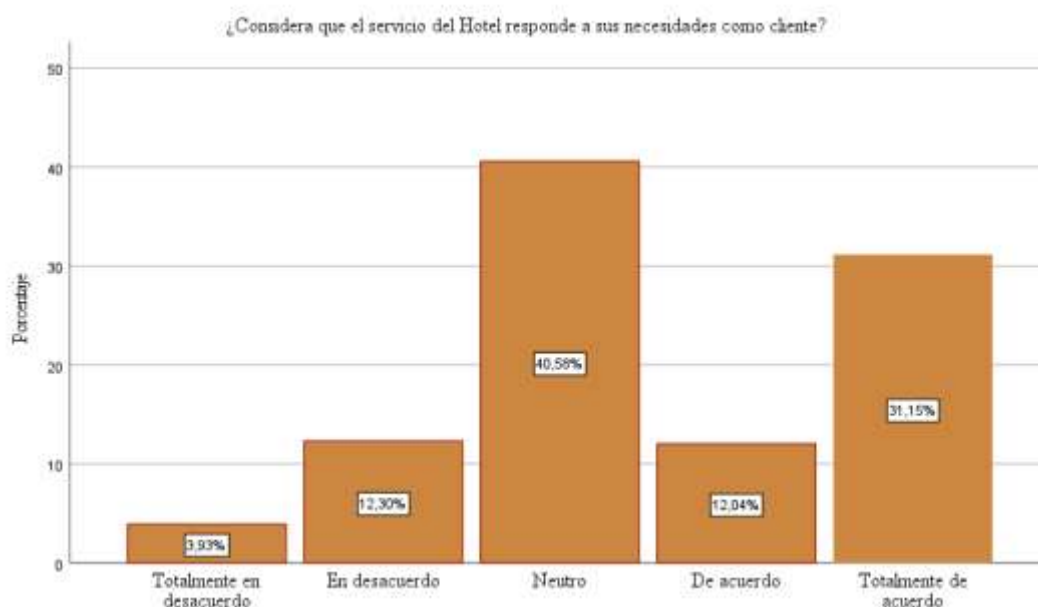


Ilustración 27-Calidad de servicio

En este apartado la mayoría de los encuestados menciono con un 31,15% y un 12,04% que están totalmente de acuerdo en que el servicio del hotel responde a sus necesidades, lo que indica un alto nivel de satisfacción respecto al servicio que ofrece, seguido de esto los clientes mencionaron con un 12,30% y 3,93% que están en desacuerdo mostrando cierto grado de inconformidad, además de esto mantienen una postura en neutralidad con el 40,58% lo que se obtiene como conclusión que aunque existe un cierto grado de inconformidad por parte de un grupo de usuarios, en términos generales el hotel cumple ampliamente con las expectativas de sus clientes representando una percepción positiva sobre el servicio que ofrecen, pero así mismo hay que implementar mecanismos para abarcar en una totalidad respecto a sus necesidades.

Tabla 32

¿Considera acorde la relación calidad-precio que ofrece el servicio?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	28	7,3%
En desacuerdo	108	28,3%
Neutro	60	15,7%
De acuerdo	67	17,5%
Totalmente de acuerdo	119	31,15%
Total	382	100%

Tabla 29-Calidad-Precio

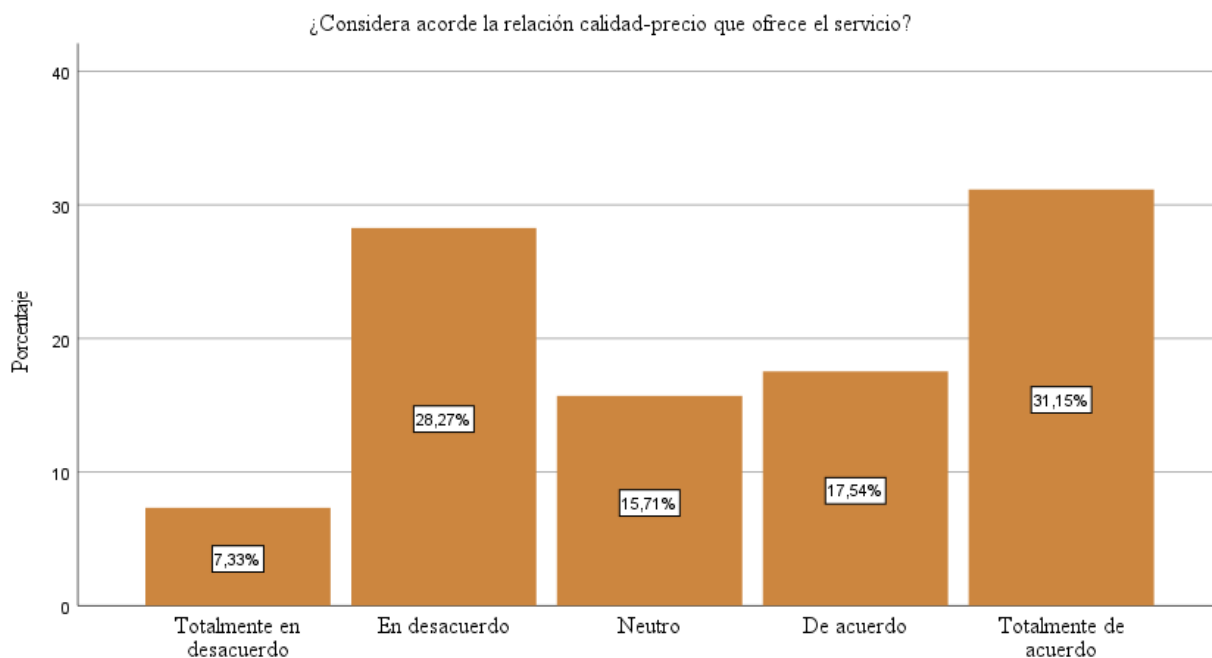


Ilustración 28-Calidad-Precio

En este aspecto, los clientes mencionaron que están de acuerdo con un 31,15% y 17,54% sobre el precio estipulado con la calidad, además de esto existe un significativo del 28,27% y 7,33% manifestándose como un total desacuerdo, sin embargo, un 15,7% mantiene una postura neutral. Esa diversidad de respuesta evidencia la subjetividad de los usuarios referente al valor en términos de calidad, por lo que el hotel debería reconsiderar su estructura de precios o comunicar mejor el beneficio de los precios para de esta manera justificar el costo equilibrando las percepciones aumentando el nivel de satisfacción en este aspecto clave.

Tabla 33

¿Ha tenido una experiencia diferente con relación a otros servicios de hospedaje?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	142	37,17%
En desacuerdo	107	28,0%
Neutro	38	9,95%
Totalmente de acuerdo	95	24,87%
Total	382	100%

Tabla 30-Experiencia

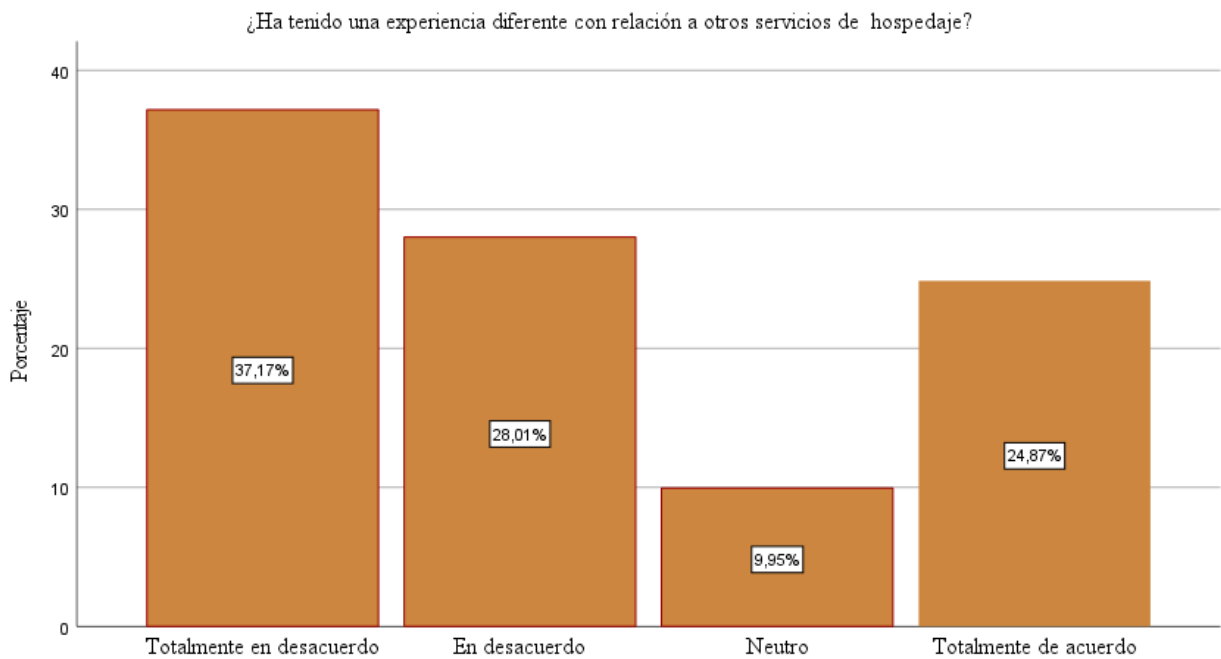


Ilustración 29-Experiencia

Las respuestas muestran una tendencia de que no existe diferenciación de servicio con un 37,17% y un 28,01%, mostrando un desacuerdo sobre tener una experiencia distinta en relación con otros servicios que ofertan lo mismo. Esto indica que el servicio del hotel, en comparación con otros establecimientos que ofertan lo mismo, mostrando que no logra destacarse de manera significativa. Solo un 24,87% considera que se ha tenido una experiencia diferente y positiva, por lo que el hotel podría estar ofreciendo un servicio convencional sin elementos distintivos o innovadores que puedan generar una experiencia memorable. Mientras tanto, el estándar neutral del 9,95% indica que este dato representa una oportunidad de valor único para generar márgenes de diferencia en el mercado.

Tabla 34

¿El personal del hotel le ofrece una adecuada atención?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	108	28,27%
En desacuerdo	126	32,98%
Neutro	24	6,3%
De acuerdo	20	5,2%
Totalmente de acuerdo	104	27,2%
Total	382	100%

Tabla 31-Atención al cliente

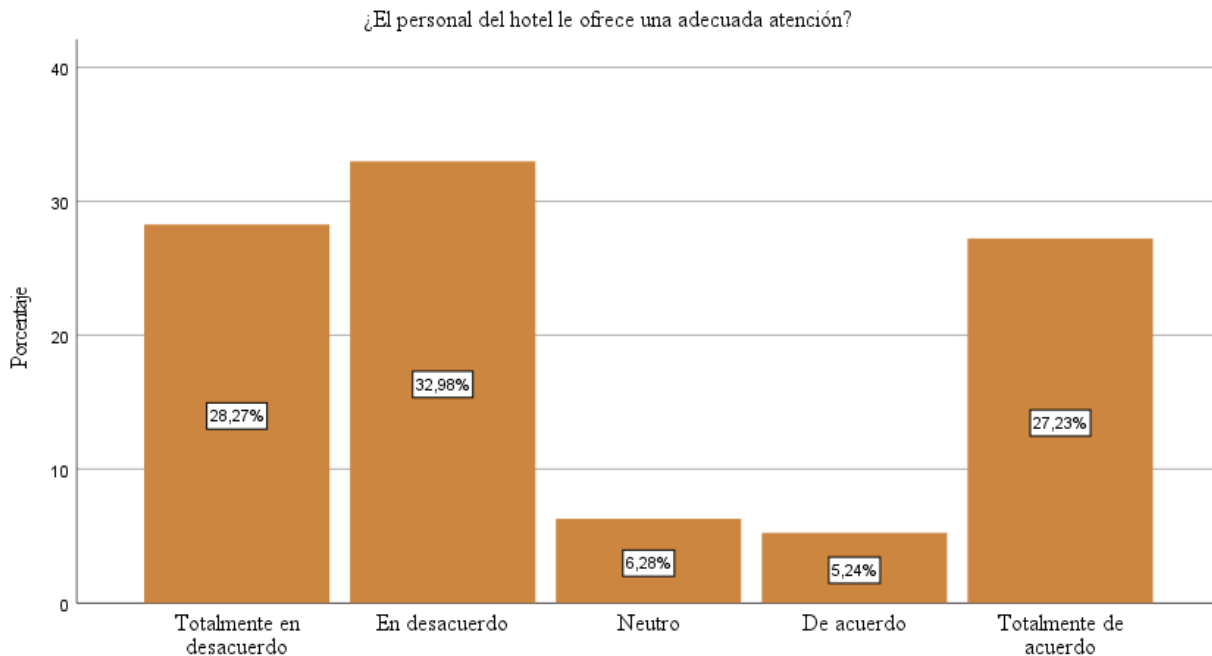


Ilustración 30-Atención al cliente

La atención del personal es un área crítica que parece requerimientos de mejora, ya que con un 32% y 28% de encuestados están totalmente en desacuerdo considerando que no reciben una atención adecuada. Apenas un 27% y 5% hacen mención de que están de acuerdo y el resto de las respuestas se mantienen en una postura neutral con un total del 6,28%. Esta situación refleja una importante debilidad que una calidad de trato humano que es fundamental en la experiencia del cliente, por lo que se debería realizar capacitaciones o protocolos de servicio que podrían ser esenciales para reinventar una percepción negativa.

Tabla 35

¿Las instalaciones del Hotel son adecuadas para una estadia confortable?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	31	8.1%
En desacuerdo	17	4.5%
Neutro	114	29.8%
De acuerdo	197	51.57%
Totalmente de acuerdo	23	6.0%
Total	382	100%

Tabla 32-Infraestructura

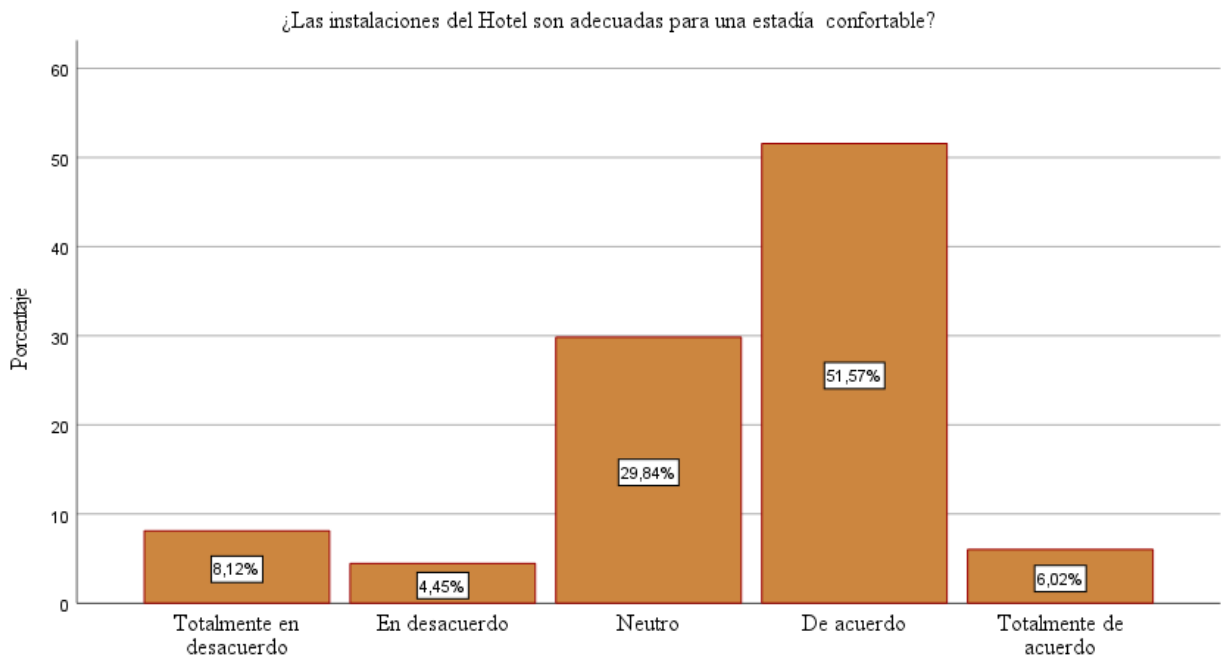


Ilustración 31-Infraestructura

En esta sección se visualiza con un 54,57% y un 6,02% que los usuarios están de acuerdo con la estadia que ofrece las instalaciones del hotel, seguido a esto están los usuarios que hacen mención de que mantiene una postura neutra con un 29,54% y posterior a ello están los usuarios que no se sienten satisfechos con un 8,12% y con un 4,45% definiendo como tal, bien se sabe que existe una aceptación mayoritaria sobre la infraestructura que ofrece el hotel se deberían tomar estrategias para el mejoramiento continuo del negocio para una mayor aprobación por parte de los consumidores y que estos mismos se sientan satisfechos en su totalidad.

Tabla 36

¿El hotel ofrece servicios complementarios que enriquecen su experiencia (como parqueadero, desayunos, wifi)?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	64	16,8%
En desacuerdo	201	52,6%
Neutro	51	13,4%
De acuerdo	18	4,4%
Totalmente de acuerdo	48	12,6%
Total	382	100%

Tabla 33-Servicios complementarios

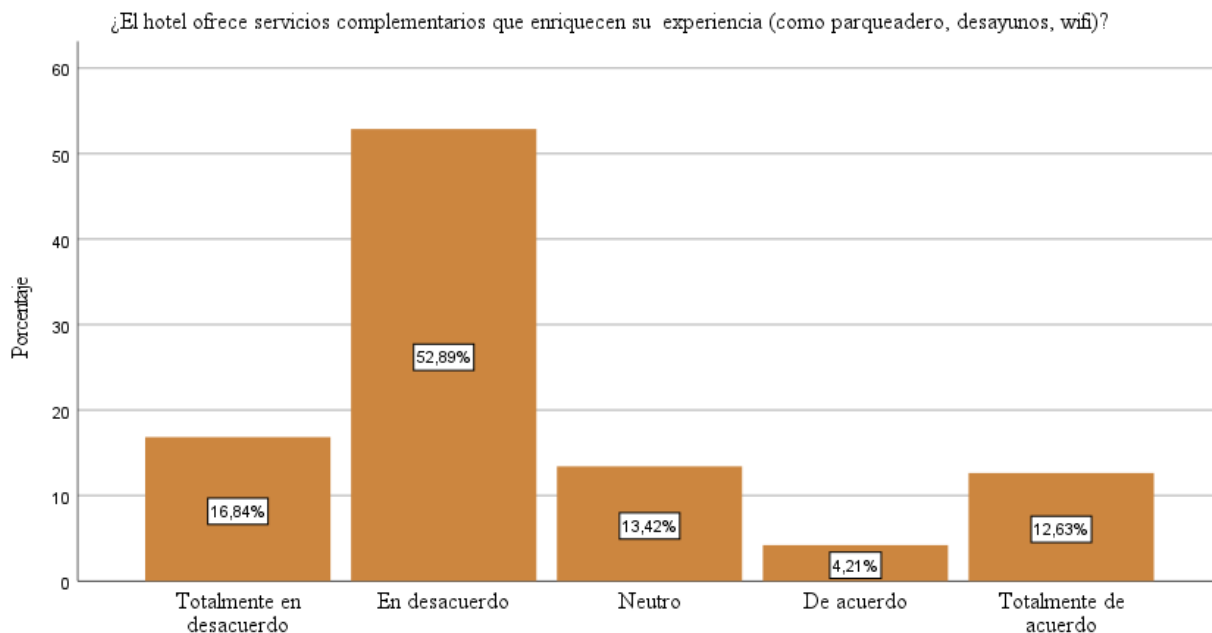


Ilustración 32-Servicios complementarios

La percepción sobre los servicios complementarios es claramente negativa, un 16,84% y 52,89% está en desacuerdo a lo que representa un 69,4 de insatisfacción y solo un 13,42% de encuestados se encuentra en la percepción neutra y solo el 12,63% junto con el 4,21% está de acuerdo, por lo que se concluye que esta es otra área con una potencial de mejora, la inclusión o mejora de servicios como el desayuno gratuito, conexión wifi eficiente a estacionamiento seguro y otras comunidades pueden aumentar significativamente el valor percibido por el cliente.

Tabla 37

¿Cuándo le ofrecieron el servicio le informaron detalladamente los servicios disponibles y sus costos?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	101	26,4%
En desacuerdo	97	25,4%
Neutro	76	19,9%
De acuerdo	60	15,7%
Totalmente de acuerdo	48	12,6%
Total	382	100%

Tabla 34- Información de precios

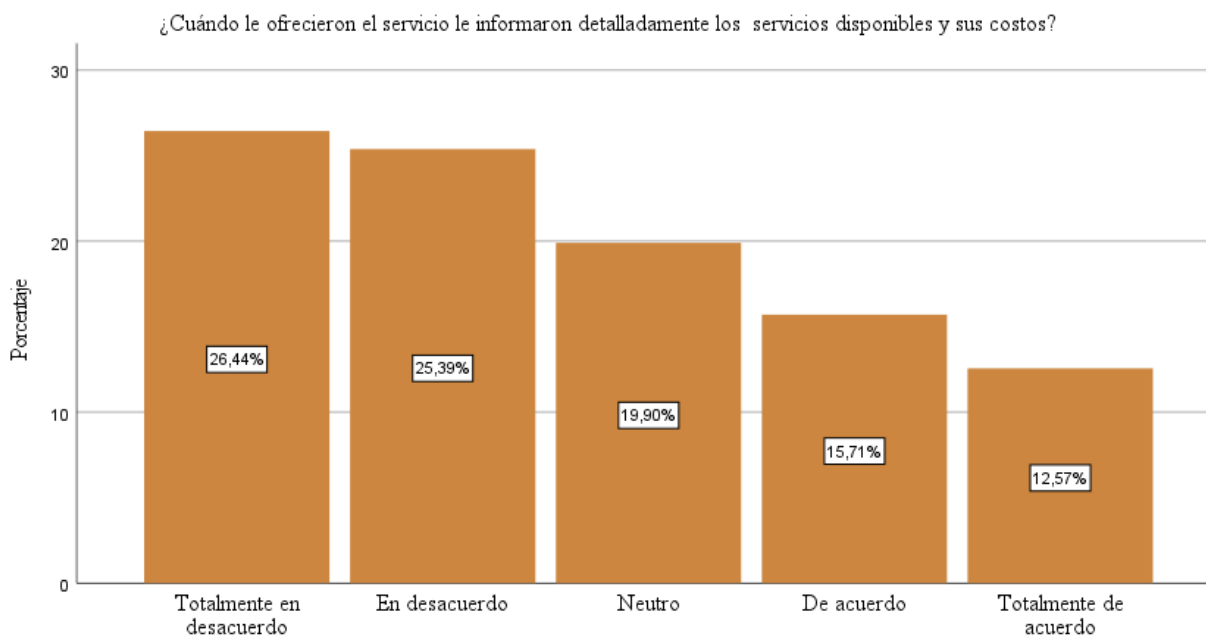


Ilustración 33- Información de precios

Una comunicación deficiente se refleja en los resultados, ya que el 26,44% y el 25,39% de los encuestados afirmaron no haber recibido una información clara y detallada por los servicios, sin embargo, el 19,90% mantiene una postura neutral, además de esto, el 15,71% y 12,57% mantiene un grado positivo en acuerdo mutuo, por lo que se concluye ante los datos que la ausencia de información sobre los precios genera confusión o entendidos e incluso la sensación de engaño.

Tabla 38

¿Es fácil la comunicación con el hotel al momento de realizar las reservas o cualquier tipo de consultas?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	52	13,6 %
En desacuerdo	59	15,4 %
Neutro	116	30,4 %
De acuerdo	111	29,1
Totalmente de acuerdo	44	11,5 %
Total	382	100%

Tabla 35-Comunicación

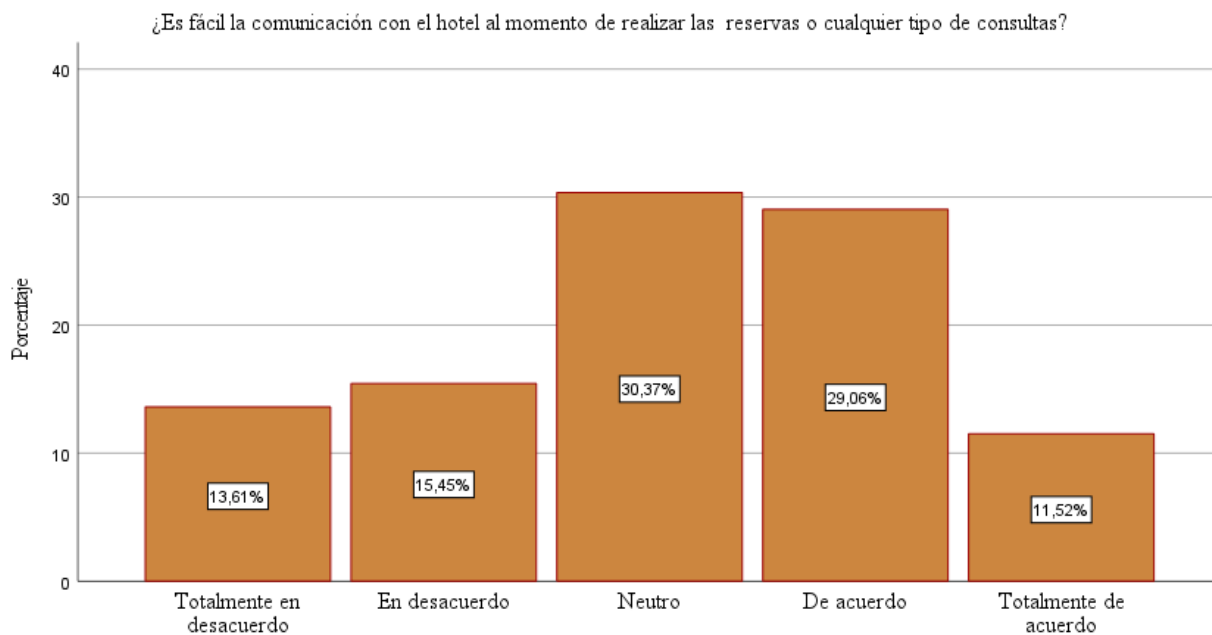


Ilustración 34-Comunicación

En ese caso, las opiniones mencionan con un 29,06% y 11,52% que están de acuerdo con la comunicación y además un 15,45% y 13,61% mencionan que están totalmente de acuerdo; sin embargo, el 30,37% se mantiene neutral. Estos resultados apuntan en la necesidad de fortalecer los canales de contacto como las líneas telefónicas, mensajería, redes sociales o plataformas de reservas para garantizar una atención adecuada y una clara facilidad que los procesos de reserva.

Tabla 39

¿Volvería a recurrir a este servicio de hospedaje en cualquier otra ocasión?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	1,0%
En desacuerdo	27	7,1%
Neutro	30	7,9%
De acuerdo	309	80,9%
Totalmente de acuerdo	12	3,1%
Total	382	100%

Tabla 36-Repetición del servicio

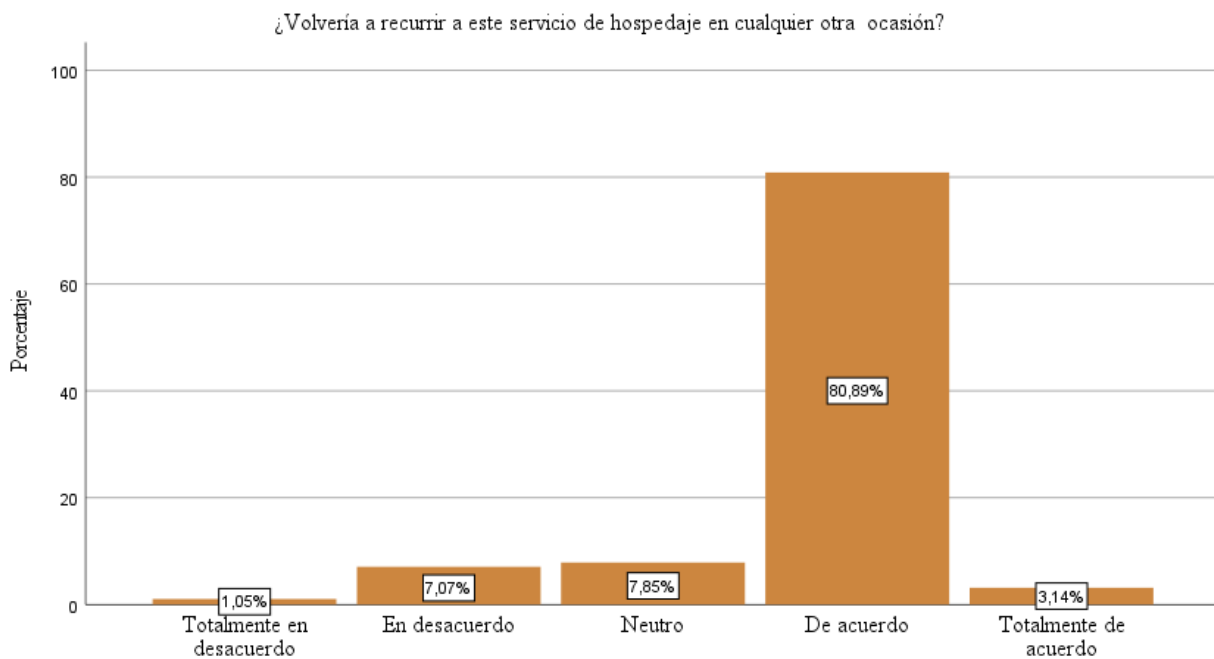


Ilustración 35-Repetición del servicio

A pesar de algunas críticas, los usuarios hacen mención que estarían dispuestos a regresar al hotel con un 3,14% y un 80,89% en referencia positiva a que están de acuerdo, lo cual es un indicador de lealtad, sin embargo, también existe un 7,07% y 1,05% que significativamente no están de acuerdo y un 7,85% que se mantiene en estado de neutralidad. Eso sugiere que, aunque existen desafíos, hay aspectos positivos del servicio, como la ubicación, precio, las necesidades básicas están siendo cubiertas y superan las deficiencias, no obstante, este capital de confianza podría deshabilitarse si no se toman decisiones o acciones concretas para resolver problemas detectados.

Tabla 40

¿Recomendaría a amigos o familiares este servicio de hospedaje?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	27	7,1%
En desacuerdo	25	6,5%
Neutro	46	12,0%
De acuerdo	217	56,8%
Totalmente de acuerdo	67	17,5%
Total	382	100%

Tabla 37-Recomendación

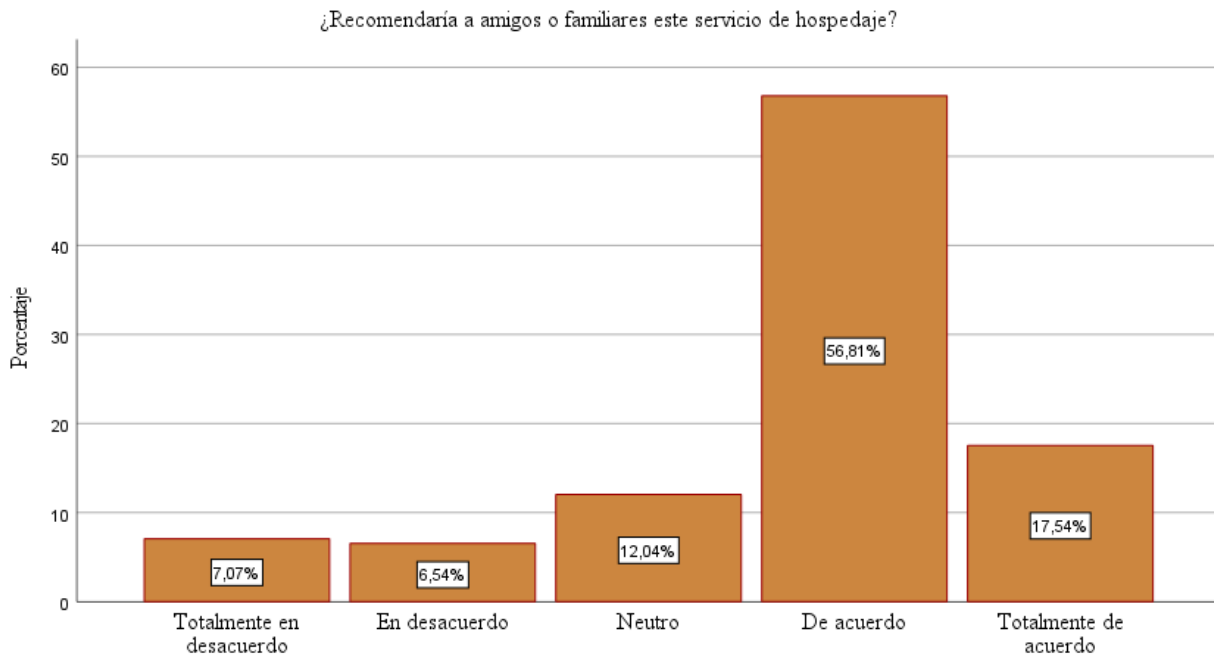


Ilustración 36-Recomendación

La intención de recomendaciones es muy alta, con un 56,8% de personas que están de acuerdo y un 17,5 en total desacuerdo, solo un 13% está en desacuerdo mutuo. Eso sugiere que existe una percepción positiva generalizada que, pese a los problemas señalados, es suficientemente fuerte para que los clientes hablen bien del hotel, además se necesita mejorar aspectos negativos para poder incrementar aún el indicador de reputación en imagen.

Tabla 41

¿El hotel demuestra interés en mejorar sus servicios constantemente?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	42	12,6%
En desacuerdo	152	39,8%
Neutro	41	10,7%
De acuerdo	130	34,0%
Totalmente de acuerdo	17	4,5%
Total	382	100%

Tabla 38-Mejoramiento de servicio

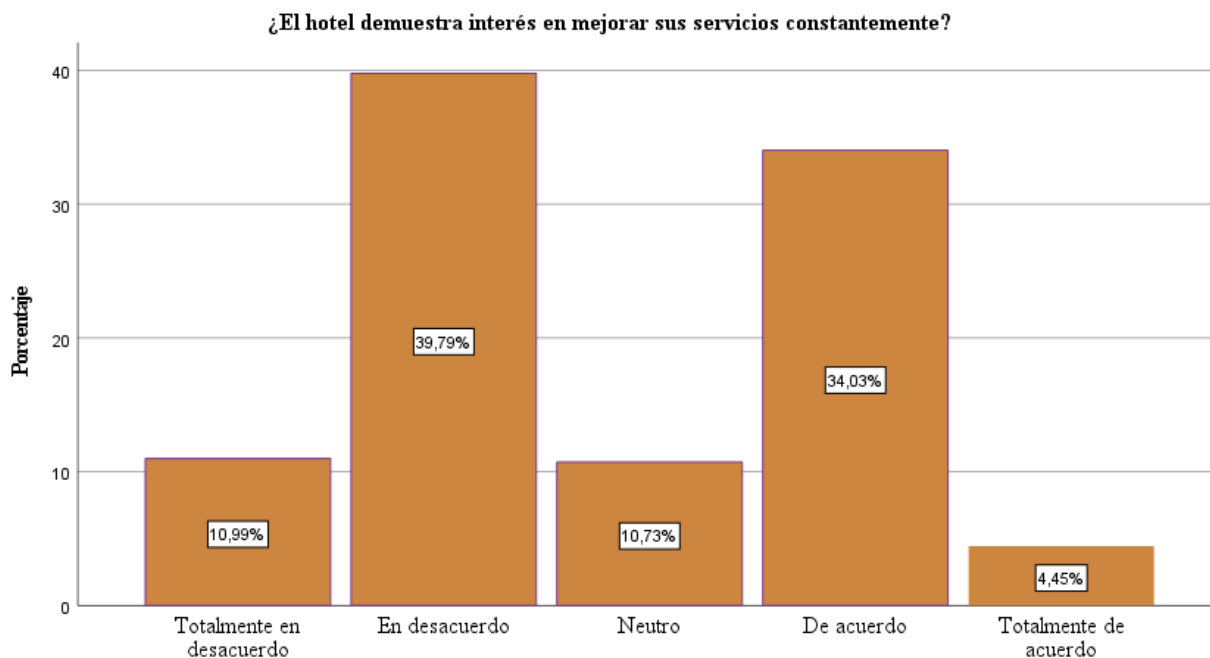


Ilustración 37-Mejoramiento de servicio

La mayoría de los encuestados con 34,03% y con un 4,45% están de acuerdo en que el hotel demuestra interés por mejorar, lo que indica una percepción de esfuerzo institucional de desarrollo; sin embargo un 39,79% y un 10,99% indica que no estarían de acuerdo en constatar si el hotel desarrolla prácticas para el mejoramiento constante de su servicio, por lo que planteamos como conclusión que es una señal baja, ya que muestra que los clientes notan los avances o al menos una actitud proactiva por parte de la gerencia, pero es necesario consolidar este compromiso con acciones concretas para reforzar la confianza y la satisfacción de los clientes.

Tabla 42

¿El hotel muestra capacidad para adaptarse a las necesidades actuales del cliente?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	28	7,3%
En desacuerdo	28	7,3%
Neutro	232	60,7%
De acuerdo	94	24,6%
Total	382	100%

Tabla 39-Adaptación

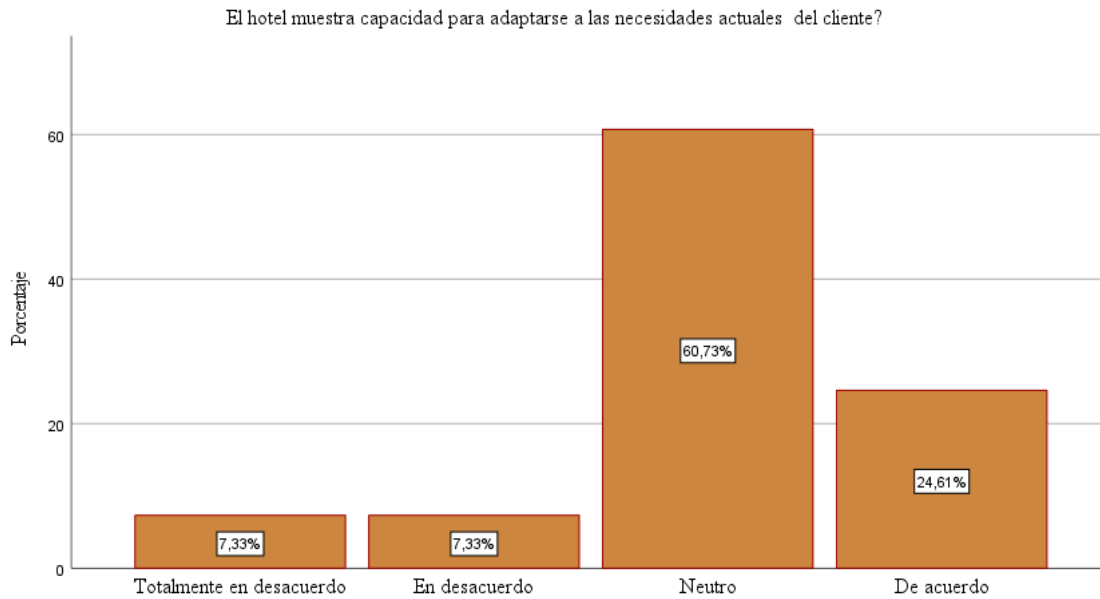


Ilustración 38-Adaptación

Aquí se observa un fuerte componente de neutralidad con un 60,7%, lo que puede interpretarse como incertidumbre o falta de evidencia clara en la adopción de prácticas de que permitan mantenerse en el mercado. Solo el 24,6% está de acuerdo, lo que implica que, aunque el hotel puede estar haciendo esfuerzos o no, pero no son visibles o suficientes para que los clientes reciban el verdadero enfoque adaptativo hacia las nuevas demandas que exige el mercado, como la digitalización en la personalización de servicios o sostenibilidad.

Tabla 43

¿Considera que el hotel tiene potencial para seguir creciendo en el mercado?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	24	7,3%
En desacuerdo	24	7,3%
Neutro	272	60,73%
De acuerdo	62	24,61%
Total	382	100%

Tabla 40-Potencial de crecimiento

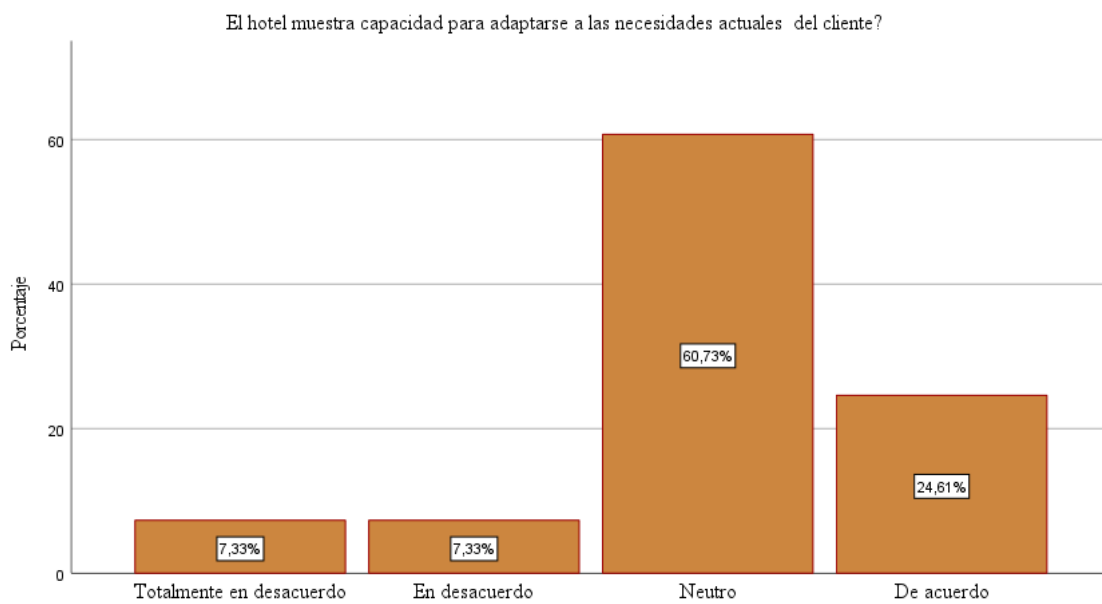


Ilustración 39- Potencial de crecimiento

Este ítem arroja un resultado neutro, con un 60,73% seguido de un 24,61% mencionaron los encuestados que están de acuerdo con el potencial de crecimiento del hotel, esto es esperanzador y se debe tomar como motivación para programar y desarrollar mejores estrategias a largo plazo, seguido de esto en un desacuerdo mutuo está un 7,33%. Este reconocimiento muestra oportunidad de potencialidad por parte de los clientes, muestra una confianza y una situación favorable para el futuro sobre el establecimiento.

Tabla 44

¿El hotel presenta una buena imagen en la comunidad o en redes sociales?		
	N	%
Totalmente en desacuerdo	94	24,6%
En desacuerdo	56	14,7%
Neutro	74	19,4%
De acuerdo	150	39,3%
Totalmente de acuerdo	8	2,1%
Total	382	100%

Tabla 41-Imagen corporativa

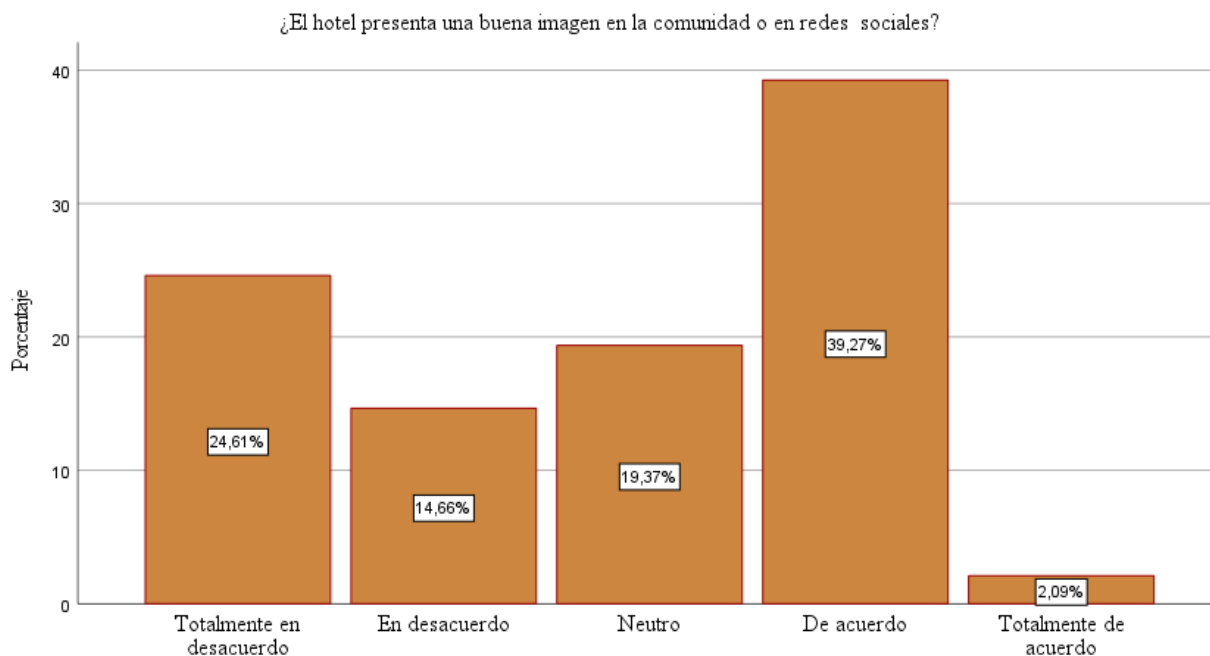


Ilustración 40-Imagen corporativa

La percepción de imagen externa es variada, con 24,6% en un total desacuerdo y un 14,7% en desacuerdo, mientras que el 39,27% y 2,09% están de acuerdo, lo que indica que aunque existe una imagen aceptable, hay una reducción significativa de clientes que no reciben o perciben al hotel como una entidad destacada en su sector, esto puede ser corregido con una estrategia de comunicación más efectiva, canales de comunicaciones eficientes o inclusive estrategias de marketing, incluso activa las redes sociales y acciones de responsabilidad social.

Tabla 45

¿Cree que el hotel aplica prácticas responsables con el medio ambiente o con la comunidad?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	83	21,7%
En desacuerdo	14	3,7%
Neutro	61	16,0%
De acuerdo	163	42,7%
Totalmente de acuerdo	61	16,0%
Total	382	100%

Tabla 42-Prácticas responsables

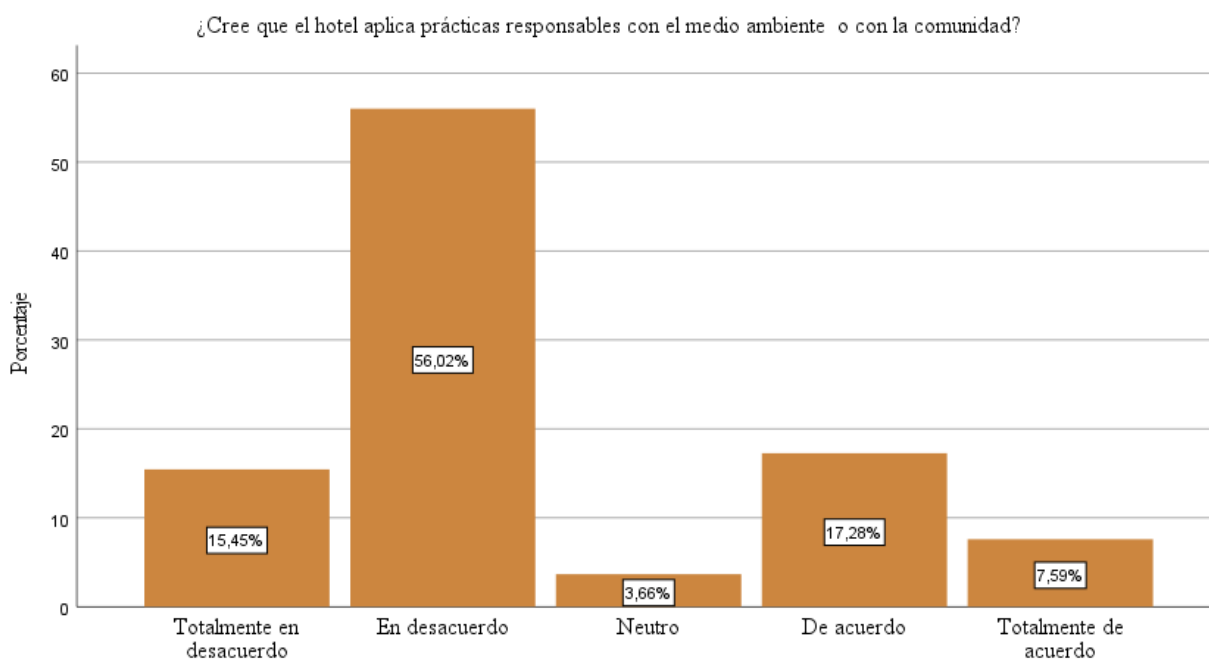


Ilustración 41- Prácticas responsables

En esa pregunta, un 17,28% y un 7,59% están totalmente de acuerdo con la afirmación; sin embargo, existe un mutuo desacuerdo con un porcentaje del 15,45% y el 56,02% mencionando de que están en total desacuerdo. Esto sugiere que, si bien hay avances de prácticas de responsabilidad social, no están completamente visibles o comunicadas de forma efectiva para poder potencializar y visualizar dichas prácticas en las áreas del negocio, por lo que se puede mejorar.

Tabla 46

¿Considera que la implementación de un modelo de negocio mejorará el desarrollo competitivo del Hotel

	N	%
Totalmente en desacuerdo	83	21,7%
En desacuerdo	14	3,7%
Neutro	61	16,0%
De acuerdo	163	42,7%
Totalmente de acuerdo	61	16,0%
Total	382	100%

Tabla 43-CANVAS

¿Considera que la implementación de un modelo de negocio mejorará el desarrollo competitivo del Hotel?

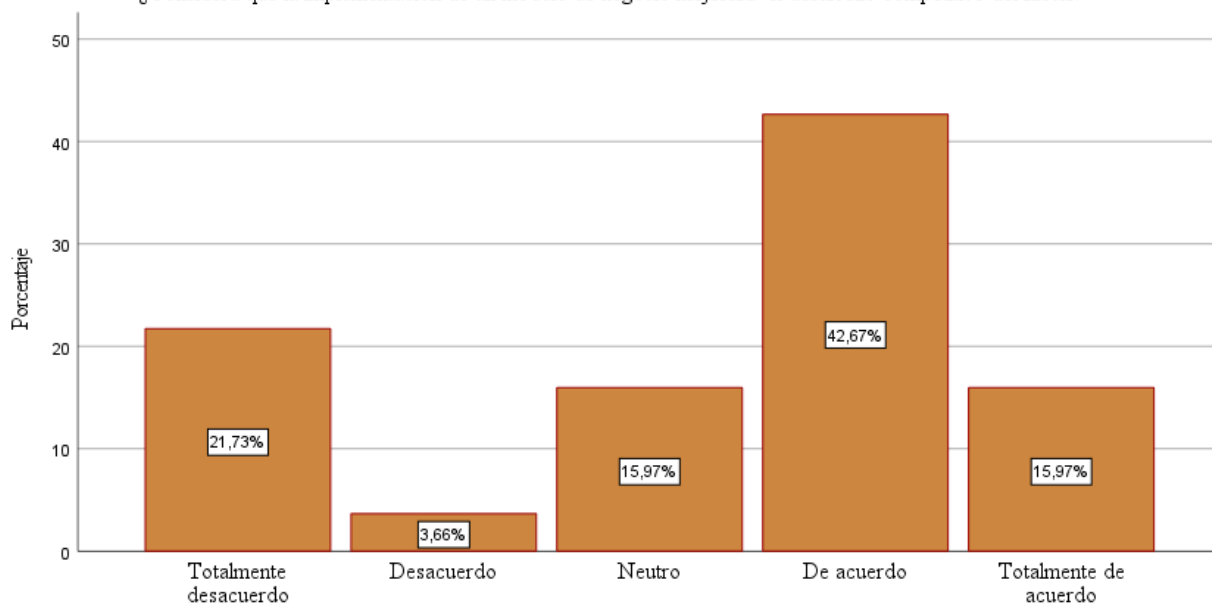


Ilustración 42-CANVAS

La percepción de los usuarios indica con un 42,67% y con un 15,97% que están en un acuerdo mutuo sobre la implementación de un modelo de negocio, seguido de esto está la postura de los clientes en que no están de acuerdo con 21,73% y con un 3,66% y por último se encuentran los usuarios que manifestaron estado de neutralidad con un 15,97%, se obtiene como conclusión en sí, que un modelo de negocios mejoraría el desarrollo competitivo del hotel si se aplican adecuadamente estrategias innovadoras.

Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información, se logró evidenciar aspectos relevantes del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad. En este estudio, se logró identificar y evaluar lo siguiente:

Uno de los desafíos presentados por el Hotel Punta del Mar es que responde a las necesidades de los usuarios de una manera parcial demostrando un grado de inconformidad en factores como la atención adecuada, el mantenimiento instalaciones, los servicios complementarios que aportan valor agregado al hotel, estos componentes influyen directamente en la percepción del servicio y como tal esta situación evidencia una atención deficiente afectando en un 38% la imagen corporativa del hotel reduciendo las posibilidades de captación de nuevos usuarios.

En el contexto determinado por las problemáticas en la investigación realizada, se menciona al autor Gamba, (2020) con el trabajo denominado “Desarrollo de modelos de negocio y estrategias competitivas para el Hotel Diego Pacho bajo la metodología Canvas”, el autor mencionó que la implementación del modelo Canvas genera valor fortaleciendo al desarrollo competitivo, además de que el eje principal del giro del negocio son los clientes, por lo que es fundamental satisfacer plenamente sus necesidades, ya que el incremento económico depende de la repetición del servicio. Este trabajo es relacionado con el caso de estudio de la empresa Punta del Mar, se evidenció que existe mucha similitud y en la recolección de información se determinó que el eje principal de todo negocio son los clientes por lo que la propuesta de valor debe centrarse en los usuarios, las empresas que brindan una atención adecuada generan mayor vínculo emocional, en el caso del hotel su servicio es aceptado en un 40% y la atención del personal requiere de mejoras en un 60% mostrando una falla crítica en el servicio que se ve afectado por no desarrollar y fortalecen estrategias como la personalización del servicio, las herramientas digitales que ayuden a la fidelización de los clientes.

Los canales de distribución se presentan como una deficiencia, ya que afectan directamente en la comunicación del servicio, se evidenció por parte de los usuarios inconvenientes al momento de realizar reservas un 59% generando un nivel de satisfacción desfavorable sobre el uso de las plataformas, afectando la eficiencia operativa y deteriorando la confianza del cliente. Lo que a su vez repercute negativamente en el entorno competitivo, representando un riesgo significativo en la reputación del negocio.

Se tomó como referencia el estudio de Mora (2024), titulado “Evolución e impacto de los canales de distribución y el surgimiento de nuevo modelos de negocios en el sector hotelero de Magala”, los resultados determinaron que es de gran importancia la viabilidad directa de las plataformas digitales en el mejoramiento de la comunicación y satisfacción de los clientes, además de que los canales de distribución permiten generar mayor impacto a la propuesta de valor. Esta información coincide con los resultados obtenidos en la empresa Hotel Punta del Mar, ya que permitió determinar la viabilidad de las plataformas digitales, los medios como las redes sociales y los canales tradicionales como la radio, considerados como estrategias multicanales que permiten mantener y fortalecer la comunicación por parte de los colaboradores hacia sus usuarios, generando mayor promoción de sus servicios y atrayendo a mayor audiencia. Sin embargo, se debe seguir implementando estrategias de marketing digital para obtener un mayor reconocimiento de la marca.

Los resultados demostraron con un 64% de que el hotel no gestiona estratégicamente estas alianzas perdiendo oportunidades valiosas para mejorar su competitividad y propuesta de valor, limitando su capacidad de innovación y adaptación, al no proyectar alianzas estrategias a largo plazo el hotel pierde alineación de sus objetivos y además desaprovecha el potencial colaborativo de las demás organizaciones.

Frente a esta situación, se menciona al estudio realizado por el autor Aguirre (2022), titulado como “Nuevos modelos de negocio en el sector hotelero” sus resultados aportaron a que las asociaciones claves permiten a las organizaciones trabajar de manera estratégica generando una mayor contribución en los ingresos, además de que las estrategias comerciales y de marketing influyen positivamente en el incremento de la tasa de ocupación hotelera; de la misma manera, el trabajo titulado “Modelo de negocios Canvas: Caso “Servicio de catering en Greenfield’s Hotel Spa Eventos”, Cantón Salinas” hizo énfasis en que las herramientas de fidelización permiten fortalecer el vínculo con los segmentos de clientes, además de atraer a una mayor audiencia y generar incremento de ingresos mediante estrategias de marketing.

Estas investigaciones coinciden con los resultados de la investigación del Hotel Punta del Mar; se constató que las herramientas digitales forman parte de las nuevas tendencias del mercado con una aceptación del 56%. Por lo tanto, la implementación de estas estrategias genera mejor respuesta en el servicio. Además, el uso de la tecnología en la gestión interna genera un ambiente de

proactividad influyendo en la calidad del servicio. Estos datos reflejan diferenciación de servicio y aportan significativamente en ofrecer una experiencia distinta.

Con base en los resultados obtenidos sobre las alianzas estratégicas en el Hotel Punta del Mar, se demostró que la contribución del 32% se mantiene con empresas externas de cualquier actividad aporta significativamente al desarrollo del negocio, incrementando los ingresos y el flujo de visitantes. No obstante, es necesario potenciar estas alianzas con operadores turísticos y cooperativas transporte dentro del establecimiento, estas alternativas complementarias a las actividades del hotel generan valor al negocio creando mayor flujo de clientes y ventaja frente a otras organizaciones que deseen destacarse en el mercado, esta contribución beneficia al círculo de alianzas que se forman complementariamente.

La capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y estar en constante innovación es un desafío que enfrentan todas las organizaciones. Como tal, el Hotel Punta del Mar no es la excepción, este componente evidencia solo el 42% de su esfuerzo en satisfacer las necesidades de los clientes al no incorporar en su totalidad las nuevas tecnologías o herramientas digitales para las diversas áreas del negocio generando que el trabajo sea rutinario y lento dejando a los colaboradores con tareas tediosas que pueden ser resueltas con herramientas digitales como la automatización de procesos en el sistema contable o la inteligencia artificial en la plataforma de reservas, estas alternativas no están vigentes en el hotel debido a presupuesto económico. La capacidad de adaptación representa uno de los retos más complejos. Esto se debe a que el hotel es reactivo ante este contexto y su capacidad de responder ante esta situación de manera efectiva no es suficiente para estar a la vanguardia ante la creciente demanda del mercado turístico.

Ante el desafío en la incorporación de las nuevas tendencias para rediseñar los procesos internos y para adaptarse a las tendencias del consumidor se mencionan a los autores Medina y Zizaldrá, (2022) con el artículo titulado “Orientación al mercado e innovación como fuente de ventaja competitiva” sus resultados determinaron que una propuesta de valor junto a estrategias innovadoras generan nuevas oportunidades de crecimiento, los resultados de esta investigación coinciden con los resultados del estudio de la empresa Hotel Punta del Mar se evidenció que la demanda de los servicios son cambiantes y adaptarse a las tendencias genera proactividad para la empresa, además de que la ventaja competitiva está orientada en generar lealtad en los clientes, el Hotel no refuerza alternativas de crecimiento e innovación como inteligencia artificial en las

reservas, chatbots, sistemas de automatización y dashboards para análisis de datos, aunque estas herramientas representan un peso económico no están enmarcadas en la optimización de recursos para el mejoramiento de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, como tal los colaboradores del hotel han desarrollado estrategias innovadoras en un 60%, pero esto no ha sido lo suficiente para mejorar los procesos de la empresa y el reconocimiento de la marca.

En el mismo contexto sobre los desafíos de innovación para ofertar un buen servicio a los clientes se mencionan los resultados del artículo denominado “Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones” desarrollado por Fajardo y Aguilar (2022) que mencionó que las empresas deben ofertar sus productos o servicios cumpliendo en plenitud con los respectivos estándares de calidad orientados a la innovación, constatando esta información con los resultados encontrados; en el hotel Punta del Mar se determinó que particularmente los clientes regresan al servicio por la atención, por el nivel de satisfacción, por su nivel de innovación, por la experiencia que brinda el servicio, estos componentes como tal llevan a regresar y consumir el producto o servicio en un 80%, en efecto esto menciona que es prioritario reforzar estos aspectos mediante capacitaciones, los resultados demostraron que las capacitaciones se realizan para ciertas áreas como atención al cliente, pero no se toma en cuenta el aspecto de la innovación estos componentes deberían estar en conjunto para la optimización del servicio, esto llevó a analizar que actualmente la innovación es parte de la cultura de las organizaciones, ya no es considerada una alternativa si no es enmarcada como una necesidad para las empresas que genera valor e impacto en la percepción del cliente.

Propuesta

Propuesta del modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, año 2025

Introducción.

La propuesta está direccionada en la necesidad de fortalecer la competitividad del Hotel Punta del Mar, esta empresa está dedicada a la prestación de servicios hoteleros ubicada en la zona costera con alto potencial turístico que cada vez se vuelve más creciente ante la demanda del consumidor, este negocio enfrenta retos exigentes marcados por la digitalización, la evolución de preferencias del cliente y la necesidad de ofrecer un servicio altamente potenciado frente a la creciente demanda, ante este contexto se presenta el modelo de negocios Canvas que busca integrar a través de estrategias innovadoras una transformación operativa para fortaleciendo de las áreas del negocio.

Justificación.

El sector hotelero enfrenta una competitividad cada vez más extensa, lo que motiva a las empresas a orientarse en la implementación de ofertas digitales, generando nuevas experiencias de tendencias para los clientes. El Hotel sigue operando, pero su esfuerzo no ha logrado una plenitud total en su desarrollo económico. Los resultados investigativos indican que la gestión se ha desarrollado de una manera reactiva, respondiendo a los diferentes contextos presentados. Ante toda esta situación, la idea de la implementación de un modelo de negocios Canvas permitirá rediseñar su estructura organizativa enfocada en los objetivos y recursos que posee la empresa orientados a las necesidades reales de los clientes.

En la esquematización del modelo Canvas se integran prácticas de innovación, alianzas estratégicas logrando un impacto positivo, generando crecimiento en los indicadores económicos del Hotel generando una percepción positiva sobre el destino turístico abarcando en gran medida estrategias que generen beneficios eficaces a las diferentes áreas del hotel, como tal este modelo ayuda a esquematizar puntos relevantes del negocio. A través de este enfoque se obtiene una mejor visualización de cada componente y así mismo permite fortalecer sus áreas rediseñando los procesos formativos.

Fundamentación

El modelo de negocios propuesto por los Osterwalder y Pigneur es una herramienta esencial e importante, ya que permite visualizar de manera integral los elementos claves del modelo de negocios que conforman el funcionamiento de la empresa. Ese modelo estudia nueve componentes básicos, entre ellas está la propuesta de valor, el segmento de los clientes, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, estructura de costos, actividades claves, recursos claves y asociaciones estratégicas. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La aplicación de este modelo ha sido validada para todas las empresas y organizaciones de distintos sectores a nivel mundial, este modelo permite mantener una relación de forma directa con los clientes, generando expectativas únicas a los usuarios con el valor que deseen ofertar, permitiendo actualizar de esta manera los procesos internos de la empresa y así mismo diversificando sus fuentes de ingreso, como tal el modelo Canvas es reconocida internacionalmente para el diseño y mejora, por lo que su aplicación permite visualizar de manera integral su funcionamiento detectando fortalezas y debilidades concretas para aumentar su competitividad.

Objetivo

General

- Diseñar un modelo de negocio Canvas como herramienta para el desarrollo competitivo en el Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad.

Específicos

- Identificar áreas de mejora en la organización que impacten en el desarrollo económico del Hotel.
- Diseñar un plan de acción basado en capacitaciones direccionadas a los componentes del modelo Canvas.
- Implementar el modelo de negocio Canvas que contribuya al desarrollo competitivo en la empresa Hotel Punta del Mar.

Acciones:

1. Segmento de clientes:

- Identificar y clasificar a los clientes actuales desarrollando perfiles del cliente ideal para personalizar los servicios
- Crear paquetes especiales a los diferentes segmentos de mercado.
- Crear base de datos por segmento para rediseñar campañas de atracción a nuevos usuarios.

2. Propuesta de valor

- Rediseñar la oferta del servicio según el enfoque que requiera el usuario (Habitaciones temáticas o servicio personalizado según el huésped)
- Mejorar la propuesta enfocada en acciones ecológicas
- Implementar certificaciones de calidad para aumentar la confianza con los usuarios.

3. Canales

- Renovar la página web con opciones de reservas digitales, catálogo de las habitaciones implementando la realidad aumentada en experiencia virtual de 360°
- Fortalecer la presencia de plataformas de reservas como Airbnb y Brookings para mayor reconocimiento de la marca del Hotel.
- Realizar campañas de promoción direccionadas a los diferentes segmentos con contenido visual y atractivo.
- Generar inclusión de aplicaciones locales de turismo.

4. Relaciones con los clientes

- Crear programas de fidelización para generar aumento de puntos y realizar descuentos a clientes que son recurrentes en el servicio.
- Uso de software en CRM (Customer Relationship Management) para mantener contacto personalizando promociones

5. Fuentes de Ingreso

- Aumentar ingresos con servicios complementarios (servicios de lavandería, spa, servicios de transporte)
- Establecer tarifas dinámicas por temporadas o fechas especiales

6. Actividades claves

- Control de calidad en limpieza y mantenimiento diario.
- Gestión activa de las plataformas digitales
- Mediciones periódicas de los usuarios mediante sistemas de control de KPI

7. Recursos

- Formación continua al equipo colaborativo del Hotel (Calidad del servicio, uso de herramientas y tendencias tecnológicas)
- Mantenimiento preventivo periódico de la infraestructura
- Inversiones en sistemas digitales

8. Socios Claves

- Establecer convenios con operadores turísticos, agencias de viajes nacionales, universidades y centros de investigación
- Participación en actividades turísticas locales
- Establecer vínculos con redes de proveedores de calidad

9. Estructura de costos

- Realizar presupuestos mensuales detallando por áreas
- Control en los gastos operativos, realizando los respectivos reportes mensuales y semanales con la finalidad de analizar su rentabilidad
- Evaluar la rentabilidad en los canales de promoción, determinar la viabilidad en la negociación de los proveedores y fomentar estrategias de sostenibilidad

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Operadores de turismo local. - Proveedores gastronómicos locales. - Convenios con restaurantes. - Plataformas tecnológicas para reservas. - Convenios para servicio de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión operativa del hotel (limpieza, mantenimiento y recepción) - Servicios de eventos. - Restaurante y cafetería. - Atención al cliente y mejoramiento constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de alojamiento en un entorno natural y costero. - Atención personalizada - Ambiente seguro, limpio y relajante ideal para turismo familiar, parejas y viajes de negocio. - Experiencias gastronómicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato personalizado desde la reserva hasta el post – venta. - Programas de fidelización con descuentos por visitas frecuentes. - Promociones en fechas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Familias - Parejas - Turistas extranjeros - Turistas locales - Segmento corporativo (empresas y profesionales) - Grupos de investigación.
Recursos claves			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado en hospitalidad, administración y atención al cliente - Infraestructura del hotel. - Plataformas tecnológicas. - Relación con proveedores de servicios turísticos. 			<ul style="list-style-type: none"> - Página web con motores de reservas. - Plataformas de alojamiento - Redes sociales - Alianzas con agencias de viajes locales y operadores turísticos - Publicidad física en sitios estratégicos. 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en marketing digital. - Capacitaciones en recursos tecnológicos y bienestar del personal. - Costos fijos, variables (Servicios, mantenimiento, comisiones) 			<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por hospedaje (habitaciones estándar, promociones) - Servicios complementarios (restaurante, transporte) - Paquetes turísticos (actividades recreativas) - Alquiler de espacios para eventos privados 	

Tabla 44 - Modelo Canvas

Descripción de recursos.

Se detallan los recursos

Tabla 48

Recursos	Descripción
Financieros	Presupuesto en: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Costos operativos
Humanos	Facilitadores externos Equipo colaborativo del Hotel
Materiales	Infraestructura Material de capacitación
Tecnológicos	Herramientas, software, plataformas

Tabla 45-Descripción de recursos

De manera más sintetizada se plantea el desarrollo de un plan de capacitaciones orientadas a las problemáticas que afectan de manera directa al Hotel, en esta matriz se detallan aspectos como el presupuesto, el objetivo que se pretende alcanzar enfocada en los componentes del modelo Canvas junto al tiempo estimado que se llevará a cabo

Tabla 49

Plan de capacitación

Bloque del Modelo Canvas	Objetivo del aprendizaje	Duración	Modalidad	Responsable	Presupuesto	Participantes
Diseño de servicios diferenciadores	Crear propuestas de valor innovadoras adaptadas al mercado	6 horas	Taller práctico	Especialista en marketing	500	5
Atención, fidelización y gestión de quejas	Mejorar la calidad del servicio y fortalecer relaciones duraderas con los clientes	4 horas	Simulación /Role Play	Coach en atención al cliente.	500	5

Beneficios

El desarrollo de la propuesta de un modelo de negocio proyecta el fortalecimiento de la competitividad del Hotel, los lineamientos del modelo Canvas garantizan la preparación del talento humano, esto lleva a obtener mejores beneficios de productividad comprometiendo a cada miembro al mejoramiento continuo, por lo tanto, los beneficios de la propuesta mencionan que:

- Facilita el análisis estratégico, proyectando un mejor direccionamiento en la toma de decisiones, comprendiendo de manera global la estructura del negocio, mejorando de manera integral la gestión del Hotel.
- Promueve estrategias efectivas de fidelización, comunicación y atención fomentando una cultura de innovación.
- Identifica nuevas oportunidades de negocio, priorizando inversiones estratégicas, eliminando procesos ineficientes e incrementando en la satisfacción y fidelización de clientes.
- Optimización de recursos y reducción de costos innecesarios porque el enfoque del modelo Canvas ayuda a priorizar los recursos y actividades necesarias, fortaleciendo la posición competitiva del Hotel en el mercado local.

Conclusión

La presente investigación permitió determinar de manera estructurada cómo la caracterización de un modelo de negocio puede contribuir al desarrollo competitivo, se logró identificar de manera precisa aspectos clave como la organización interna y el uso de recursos, información valiosa que contribuye directamente al desarrollo competitivo del hotel, el modelo Canvas como tal se posiciona como una herramienta fundamental para el diseño y redirección de acciones que potencien la propuesta de valor y posicionamiento del hotel.

El diagnóstico situacional permitió evidenciar los procesos operativos, estratégicos, comerciales y de la misma manera permitió estudiar las fortalezas y debilidades que afectan al posicionamiento del negocio en el mercado fluctuante, este diagnóstico fue el punto de partida para determinar el diseño de modelo de negocio Canvas que teóricamente es una herramienta clave que impulsa el desarrollo competitivo de cualquier giro de negocio, como tal el análisis permitió diagnosticar a las distintas áreas de la empresa haciendo énfasis en el entorno hotelero y en la necesidad de adaptarse a las tendencias del mercado.

La aplicación del modelo Canvas aporta beneficios concretos en la toma de decisiones estratégicas para una correcta gestión organizacional, esta herramienta visual plasmada en un lienzo de manera sencilla y estructurada facilitó la comprensión integral de los elementos claves del negocio permitiendo alinear estrategias, identificando oportunidades innovadoras y siendo proactivos ante los cambios del entorno, su aplicación permitió integrar la colaboración en equipo, mejorar la relación con los clientes, incentivar la comunicación interna, planificar sus fuentes de ingresos proporcionando una visión a largo plazo de negocio, estos factores son esenciales para la ejecución efectiva de estrategias empresariales.

El diseño de una propuesta del modelo Canvas dirigido para el hotel Punta del Mar constituye una ruta práctica y flexible que permite alinear los objetivos de la empresa con la realidad operativa, esta propuesta facilita la planificación e implementación de estrategias orientadas a fortalecer la posición competitiva del hotel optimizando los procesos internos y a su vez mejorar la atención y experiencia del cliente consolidando un punto fuerte para la gestión empresarial, esta propuesta incorpora acciones específicas que permiten aprovechar oportunidades del mercado turístico optimizando los recursos existentes generando valor para los clientes y posicionamiento para el hotel.

Recomendación

Se recomienda a la administración del Hotel Punta del Mar que adopte el modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica, utilizándolo para alinear los objetivos organizacionales con las acciones operativas, permitiendo así una visión integrada del negocio y mayor eficiencia en la toma de decisiones.

Aprovechar el diagnóstico situacional como base para rediseñar procesos estratégicos y comerciales, especialmente aquellos relacionados con la propuesta de valor ajustándola a las necesidades y preferencias de los diferentes segmentos del mercado en especial para aquellos que buscan una experiencia auténtica y sostenible desarrollando ofertas diferenciadoras como paquetes temáticos, alianzas con operadores turísticos o mejoras en el servicio personalizado, junto a esto es importante establecer un sistema de monitoreo constante que permita evaluar la estructura de los costos que a través de modelo Canvas estos componentes pueden analizarse de manera coordinada asegurando un equilibrio financiero que sostenga el crecimiento competitivo del hotel

Promover la capacitación del personal en gestión estratégica y servicio al cliente, asegurando una cultura organizacional orientada a la excelencia operativa y al fortalecimiento de la experiencia del cliente con el fin de generar un ambiente organizacional cohesionado, participativo y con metas compartidas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel.

Monitorear continuamente los resultados del modelo Canvas, realizando ajustes periódicos a las estrategias con base en indicadores clave de desempeño, retroalimentación del cliente y cambios en el entorno competitivo. Además se recomienda desarrollar estrategias como la implementación de programas de lealtad, encuesta de satisfacción post-estancia promoviendo la fidelización para construir una comunidad activa en las redes que permita mantener contacto directo con sus usuarios generando sentido de pertenencia promoviendo reconocimiento con la marca y sostenibilidad a largo plazo capacitando al personal de manera constante para mejorar habilidades en atención al cliente marketing gestión e innovación generando un entorno organizacional eficiente.

Bibliografía

- Agencia de marketing digital Quito. (2024). *Blog Digital - ND Marketing Digital*. Obtenido de Blog Digital - ND Marketing Digital: <https://ndmarketingdigital.com/como-calcular-el-crecimiento-de-clientes/>
- Aguirre, P. (2022). Nuevos modelos de negocio en el sector hotelero de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca: Caso Selina. *Trabajo de titulación*, 1-105. (J. Alvarez, Ed.) Cuenca, Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay. Recuperado el 13 de Abril de 2025, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11749/1/17277.pdf>
- Alonso. (17 de enero de 2025). *Asana*. Recuperado el 26 de abril de 2025, de Asana: <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Alonso, M. (17 de enero de 2025). *Asana*. Recuperado el 14 de Abril de 2024, de Asana: <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Andrade, O. (25 de octubre de 2021). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/reconocimiento-de-marca/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20obtener%20reconocimiento%20de%20marca%3F%201%201.%20Si,medios%20...%206%206.%20Crea%20est%20C3%ADmulos%20sensoriales%20>
- Becker, R., Díaz, V., Dubois, M., & Vigna, A. (2024). Business Model Canvas. En R. Becker, V. Díaz, M. Dubois, A. Vigna, & C. d. Ramírez (Ed.), *Business Model Canvas* (primera ed., pág. 8). Ecuador. Recuperado el 26 de Abril de 2025, de https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2024/herramientas-de-disenio-e-innovacion/03_CANVAS.pdf
- Bravo, D., & Loor, H. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de los objetivos comerciales en empresas ecuatorianas. *Uniandes Episteme*, 1-21. Recuperado el 26 de abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/5646/564677539010/564677539010.pdf>
- Bravo, M., Cruzatty, J., & Hermoza, C. (agosto de 2024). Impacto de la Inseguridad en el Sector Turístico de Ecuador. *Ciencia Latina: Sociales y Humanas*, 8(4), 2-26. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13021
- Calderón, G. (8 de junio de 2023). *Noticias de turismo de Europa y América*. Recuperado el 7 de Abril de 2025, de Traffic: <https://trafficamerican.com/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023-wttc/>
- Carreto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2024). *Facultad de Arquitectura, diseño y urbanismo*. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Facultad de Arquitectura, diseño y urbanismo: https://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf

- Casadesus, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. (U. B. Review, Ed.) *Dinámica competitiva y modelos de negocio*, 4(4), 1-11. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>
- Casanova, C., Herrera, M., Herrera, E., Almeida, J., & Preciado, F. (2022). *Estrategia y ventaja comoetitiva: Un enfoque práctico*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Editorial Grupo Compás. doi:978-9942-333-529-6
- Casanova, C., Herrera, M., Herrera, G., Almeida, J., & Preciado, F. (2022). Desarrollo competitivo. En C. Casanova, *Estrategia y Ventaja Competitiva* (Vol. I, págs. 1-132). Guayaquil, Ecuador: Grupo Compas. Recuperado el 12 de Abril de 2025, de https://www.researchgate.net/publication/359171465_Estrategia_y_Ventaja_Competitiva_-_Un_enfoque_practico
- CEPAL. (2020). *Medidas de recuperación del sector turístico en America Latina y el Caribe: Una oportunidad para promover la sostenibilidad y resiliencia*. Comisión Económica para America Latina y el Caribe, Division de Comercio Internacional e Integración. America Latina y el Caribe: CEPAL. doi:www.cepal.org
- Cheme, L. (28 de mayo de 2023). *Expreso*. Recuperado el 10 de Abril de 2025, de Expreso: https://www.expreso.ec/actualidad/inseguridad-espanto-turistas-balnearios-161909.html?utm_source=chatgpt.com
- Chiliguano, K. (19 de septiembre de 2023). Modelo de negocio CANVAS para la creación de una distribuidora ELOHIM Sur de Quito. *Trabajo de titulación*, 1-45. (E. Cadena, Ed.) Quito, Ecuador: Tecnológico Universitario Pichincha. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/711/1/CHILIGUANO%20QUISHPE%20KEVIN%20DAVID.pdf>
- Clavijo, C. (10 de marzo de 2025). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas#elementos>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. *Lexis*, 117-118. Recuperado el 20 de Abril de 2025, de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Soberanía económica. (D. legislativo, Ed.) *Lexis*, 91-92. Recuperado el 20 de Abril de 2025, de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Trabajo y producción. *Lexis*, 100-101. Recuperado el 20 de Abril de 2025, de

<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>

Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (Abril de 2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Trabajo de titulación*, 6(1), 1-17. (UIDE, Ed.) Ecuador: INNOVA Research Journal. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

DocuSign. (11 de febrero de 2025). *DocuSign*. Recuperado el 27 de abril de 2025, de DocuSign: <https://www.docuSign.com/es-mx/blog/innovacion-en-servicios?msockid=1f8c6aa00d0864ab1d2f7b6b0c646563>

Fajardo, P., & Aguilar, C. (06 de Junio de 2022). Innovación del modelo de negocio y su impacto en la organizaciones. (I. s. Japón, Ed.) *Dialnet*, 7(1), 1-14. Recuperado el 13 de Abril de 2025, de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3349/1/Innovaci%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20negocio.pdf>

Faster. (12 de abril de 2025). *FasterCapital*. Obtenido de FasterCapital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Asociaciones-clave-en-la-estrategia-Business-Model-Canvas.html#El-papel-de-las-asociaciones-clave>

Faster. (30 de marzo de 2025). *FasterCapital*. Obtenido de FasterCapital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Tasa-de-crecimiento-de-ingresos--como-calculary-acelerar-su-tasa-de-crecimiento-de-ingresos.html>

Gamba, S. (2020). Desarrollo de Modelos de Negocio y estrategias competitivas para el Hotel Diego Pacho en Pancho Cundinamarca bajo la metodología CANVAS. *Trabajo de titulación*, 1--136. Cundinamarca, Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 13 de Abril de 2025, de <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/1373/Trabajo%20de%20grado.pdf>

Gárate, C., & Samaniego, J. (2024). Desarrollo de un plan de negocios para un taller de servicio automotriz Diesel en la Ciudad de Loja, utilizando metodología del Modelo Canvas para determinar su viabilidad. *Trabajo de titulación*. Cuenca, Ecuador: Universidad Azuay. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14108/1/19631.pdf>

García, R. (22 de enero de 2024). *Estadísticas de turismo mundial en 2023 de la organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 12 de Abril de 2025, de <https://aprendedeturismo.org/estadisticas-de-turismo-mundial-en-2023-de-la-organizacion-mundial-del-turismo/>

- García, Y. (Junio de 2023). El lienzo de modelo de negocio o odelo canvas: herramientas para emprendedores. *FAECO SAPIENS*, 6(1), 1-17. doi:ISSNL 2644-3821
- González. (18 de noviembre de 2024). Oferta diferenciadora del Gastro Bar en la ciudad de Bacuramanga a partir del desarrollo del modelo Canvas. *Trabajo de titulación*, 1-127. (M. Orlando, Ed.) Santander: Universidad de Santander. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/c615b099-5210-408e-9c1f-56053598ce8f/content>
- González, P. (23 de julio de 2024). *Primicias*. Recuperado el 8 de abril de 2025, de Primicias.- El periodismo comprometido: <https://www.primicias.ec/economia/turistas-ecuador-primer-semester-inseguridad-74740/>
- Hammond, M. (20 de enero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20es%20la%20medici%C3%B3n%20de,tambi%C3%A9n%20para%20conocer%20a%20detalle%20lo%20que%20necesitan.>
- Helmut, C. (26 de mayo de 2021). *Lidefer*. Obtenido de Lidefer: <https://www.lifeder.com/margen-de-contribucion/>
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. En R. Hernández , C. Fernández , & P. Baptista, *Metodología de la investigación* (págs. 126-168). México: Mc Graw Hill Education. doi:978-1-4562-2396-0
- INEC. (2023). *Estadísticas empresariales*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Departamento estadístico y geográfico. Santa ELENA: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. doi:<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDk0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEwMjE5>
- Iza. (2020). Participación de mercado: métrica clave para medir el éxito de las empresas. En Iza, *Participación de mercado: métrica clave para medir el éxito de las empresas* (págs. 1-8). Iza - Business Centers. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3449920/03-eBooks/Participaci%C3%B3n%20de%20mercado/ebook-participacion-mercadoV3.pdf>
- León, G., & Romero, E. (1 de febrero de 2023). Gestión operativa y su impacto en la eficiencia de la Coordinación de Servicios. (P. d. conocimiento, Ed.) *Polo del conocimiento*, 8(2), 8. doi:10.23857/pc.v8i2
- Ley de Turismo. (27 de Diciembre de 2002). Actividades turísticas y de quienes la ejercen. (C. Nacional, Ed.) *Ley de turismo*(97), 2. Recuperado el 20 de Abril de 2025, de

<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/2020-Ley-de-Turismo.pdf>

- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (28 de Febrero de 2020). Disposiciones fundamentales. (H. Del Pozo, Ed.) *Registro Oficial Órgano de la República del Ecuador*(151), 4. doi:Oficio No. SAN-2020-1526
- Loaiza, Y. (31 de marzo de 2024). *Infobae*. Recuperado el 25 de abril de 2025, de Infobae: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2023/03/31/ecuador-esta-entre-los-10-paises-de-latinoamerica-con-peores-indices-de-criminalidad/>
- Medina, R., & Zizaldrá, I. (12 de Julio de 2022). Orientación al mercado e innovación como fuente de ventaja competitiva: Análisis del sector hotelero en Ciudad Juárez. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 6(12), 1-20. doi:273-292
- Montoya, García, & Vélez. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa. *CIFE*, 24(41), 1-154. doi:HTTPS://DOI.ORG/10.15332/22484914
- Mora, M. (Junio de 2024). Evolución e impacto de los canales de distribución y el surgimiento de los nuevos modelos de negocios en el sector hotelero de Málaga. *Trabajo fin de master*, 1-68. (A. Guevara, Ed.) Málaga, Madrid, España: Universidad de Málaga. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/38363/TFM_MORA%20LEON%2c%20MERCEDES%20C..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, A. (10 de noviembre de 2023). El sistema ERP y su importancia en mejora de la eficiencia operativa y optimización de recursos para la empresa, Panamá 2023. *Revista*, 1-11. Panamá: Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de la Tierra. Recuperado el 27 de Abril de 2025, de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/4680/3810>
- Oleas. (10 de octubre de 2024). *Agencia de viajes*. Obtenido de Agencia de viajes: <https://ecuador.ladevi.info/crisis-del-turismo/fenacaptur-crisis-del-turismo-se-agudiza-apagones-gastos-aumentan-frente-menor-ocupacion-hotelera-n74053>
- Oleas. (12 de junio de 2024). *Agencia de viajes*. Obtenido de Agencia de viajes: <https://ecuador.ladevi.info/fenacaptur/fenacaptur-y-otros-5-gremios-del-turismo-exigen-contrarrestar-noticias-negativas-el-ecuador-n68383>
- Oleas, C. (12 de Junio de 2024). *Agencia de viajes*. Recuperado el 12 de Abril de 2025, de Agencia de viajes: <https://ecuador.ladevi.info/fenacaptur/fenacaptur-y-otros-5-gremios-del-turismo-exigen-contrarrestar-noticias-negativas-el-ecuador-n68383>
- OMS. (20 de julio de 2020). *World Health Organization*. Obtenido de World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

- ONU. (2024). *Turismo Internacional en 2024*. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, Agencia Especializada de las Naciones Unidas. Madrid: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Recuperado el 25 de abril de 2025, de https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-05/240119-unwto-barometer-international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024-es.pdf?VersionId=Qj8RcYJL8hWOrS.quIa_n_5tx6hzVM1tk
- ONU Turismo. (19 de febrero de 2024). *ONU Turismo*. Recuperado el 3 de abril de 2025, de ONU Turismo: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelo de negocios. En A. Osterwalder, Y. Pigneur, & T. Clark (Ed.), *Generación de modelo de negocios* (L. Vázquez, Trad., págs. 2-285). Patrick van der Pijl. Recuperado el 31 de mayo de 2025, de https://www.academia.edu/29038550/Generaci%C3%B3n_de_Modelos_de_Negocios_Canvas_Osterwalder_y_Pigneur
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(89-100), 1-12. doi:<http://dcx.doi.org/10.4067/S0718-076420000500089>
- Palade, L., & Chiguano, D. (agosto de 2024). Estrategias innovadoras para la fidelización y retención de los clientes en el paradero y recepciones "Rosa Flor". *Proyecto de investigación*, 1-96. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado el 27 de abril de 2025, de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/31d88bed-de93-47b9-ab89-8ee566852930/content>
- Parga, N., Vega, J., Romo, C., & García, M. (2023). *Estrategias para la competitividad empresarial* (Primera ed.). Mexico, Mexico: UAA.MX. doi:ISBN 978-607-8909-66-7
- Primicias. (21 de enero de 2024). La ocupación hotelera de Santa Elena es menor al 5% de su capacidad. *Primicias*, pág. 1. Recuperado el 25 de abril de 2025, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/guayas-santa-elena-ocupacion-hotelera-toque-queda/#:~:text=EI%20sector%20tur%C3%ADstico%20de%20Santa%20Elena%20registr%C3%B3%20una,ocupaci%C3%B3n%20hotelera%20es%20casi%20inexistente%20en%20la%20provincia.>
- Prosecur Research. (2022). *(In) Seguridad en America Latina, ¿Un problema complejo?* Prosecur . America : Prosecur Research. doi:<https://www.prosegurresearch.com/dam/jcr:42cdd09d-df91-44e4-9205-e8dc6f4ba63f/InSeguridad-America-Latina.pdf>
- Quiroa, M. (9 de febrero de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

- Reyes , L. (2024). Modelo de negocio digital como extensión en Molinera "El Pozo", Cantón Santa Elena, año 024. *Trabajo de intergración curricular*, 1-95. Santa Elena, Santa Elena, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado el 14 de Abril de 2025, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/12560/1/UPSE-TAE-2025-0040.pdf>
- Rodríguez. (20 de enero de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-cliente>
- Rodríguez. (22 de junio de 2023). *HubSpot*. (R. Nancy, Editor) Recuperado el 27 de abril de 2025, de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>
- Rosalba, B., Díaz, V., Dubois, M., & Vigna, A. (2024). Business Model CANVAS. En B. Rosalba, V. Díaz, M. Dubois, & A. Vigna, *Business Model CANVAS* (Primera ed., págs. 2-10). Instituto Nacional de Tecnología Industrial . doi:978-950-532-528-3
- Ruíz , M. (26 de abril de 2023). *Milagros Ruiz Barroeta*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de Milagros Ruiz Barroeta: https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-las-asociaciones-clave-en-el-modelo-canvas/#%C2%BFQue_son_las_asociaciones_clave
- Ruíz, M. (10 de abril de 2023). *MilagrosRuizBarroeta*. Recuperado el 26 de abril de 2025, de MilagrosRuizBarroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-los-recursos-clave-en-el-modelo-canvas/>
- Sánchez, A. (2021). Modelo Canvas. En A. S. Riofrío, F. Espinoza, & A. Portalanza (Edits.), *Emprendimiento.- Ideas de negocios con modelo Canvas* (Primera, Agosto 2023 ed., págs. 13-14). Samborondón, Ecuador: Natasha ortiz. doi:978-9978-25-196-6
- Sevilla, A. (16 de febrero de 2024). *Econimipedia* . Obtenido de Econimipedia : <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Universidad de Cádiz. (2020). *Guía de apoyo para la elaboración del modelo Canvas*. Cádiz, Colombia: athéBT. Recuperado el 26 de abril de 2025, de <https://investigacionytransferencia.uca.es/wp-content/uploads/2020/05/2.-Guia-CANVAS-atrEBT.pdf>
- Yunis, J. (2024). Relación entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente en una empresa. *Trabajo de titulación*, 1-86. (F. Coaquira, Ed.) Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b100d716-694f-47ec-9460-de7df27bc099/content>
- Zevallos, N., Mujica, J., & Campos, C. (2024). *Amenazas a la seguridad del Estado en Ecuador: Análisis de la situación general*. Instituto de Criminología y Estudios sobre la Violencia, PROSEGUR RESEARCH. Ecuador: PROSEGUR RESEARCH. doi:<https://www.prosegurresearch.com/blog/insights/amenazas-seguridad-ecuador>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Anexos:
UPSE

ESTUDIO CEMPEX-2025

Nombre	Sr. Víctor Valdivieso Córdova				Ciudad	La Libertad					
Empresa	Hotel Punta del Mar				Ocupación	Gerente General					
Sexo	H	<input checked="" type="checkbox"/>	M	Otro	Edad	18-24	<input type="checkbox"/>	25-34	<input type="checkbox"/>	Más a 35	<input checked="" type="checkbox"/>

Buenos días/tardes, reciba un fraterno saludo, somos: de la Carrera Administración de Empresas de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre importantes temas, de antemano, agradecemos su participación a esta entrevista, poniendo de manifiesto que todo lo expresado se mantendrá en el completo anonimato y la información tendrá un tratamiento puramente estadístico.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué opinión le merece a Ud. el sector empresarial de Santa Elena?

El sector empresarial de Santa Elena ha crecido significativamente, especialmente en el turismo y el hotelería. Sin embargo, aún hay desafíos en términos de competitividad, sostenibilidad y atracción de inversión.

2. En particular ¿cómo ve usted la gestión empresarial que se realiza en la empresa?

En el hotel aplicamos estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación en el servicio. Buscamos mantener altos estándares de calidad y mejorar continuamente la experiencia del huésped.

3. ¿Cuáles son las principales ventajas a favor de la gestión empresarial del Hotel Punta del Mar?

Nuestro hotel cuenta con una ubicación estratégica, cercano a importantes atractivos turísticos y playas, lo que nos permite ofrecer a nuestros huéspedes un fácil acceso a experiencias inolvidables. Nos enfocamos en brindar un servicio personalizado y un alto nivel de confort, asegurando que cada cliente se sienta valorado y atendido en cada momento de su estadía. Además, estamos comprometidos con la sostenibilidad, implementando prácticas ecológicas que minimizan nuestro impacto ambiental y contribuyen a la preservación del entorno. Todo esto es posible gracias a nuestro capital humano constantemente capacitado, un equipo comprometido y en constante formación que trabaja día a día para superar las expectativas de nuestros visitantes.

4. Y, ¿Cuáles son las principales desventajas que tiene la gestión empresarial de Hotel Punta del Mar?

Durante la temporada baja enfrentamos una disminución significativa de la demanda, lo que representa un desafío importante para la estabilidad de nuestras operaciones. A esto se suma la competencia informal, con la presencia de alojamientos no regulados que distorsionan los precios y afectan la calidad del servicio en el destino. La inseguridad también es un factor que puede impactar negativamente la percepción de los turistas, reduciendo el atractivo del lugar. Además, identificamos la falta de incentivos específicos para el sector hotelero, por lo que consideramos fundamental un mayor apoyo gubernamental que permita impulsar nuestra competitividad y sostenibilidad en el mercado.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5. ¿Cómo se pueden atenuar o resolver las desventajas que enfrenta la gestión empresarial de Punta del Mar? (Preguntar para cada una de las desventajas mencionadas en preg.4)

La transformación digital en los procesos de planificación de instituciones privadas es fundamental para optimizar su gestión y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Además, la diversificación de servicios permite atraer clientes durante la temporada baja, mientras que fortalecer la promoción digital resulta clave para diferenciarse de la competencia informal. A su vez, trabajar de manera conjunta con las autoridades locales en temas de seguridad contribuye a generar entornos más confiables para clientes e inversionistas. Finalmente, la gestión de incentivos fiscales y programas de financiamiento para el sector se presenta como una estrategia esencial para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de estas instituciones.

6. ¿Cuál es su opinión del desarrollo competitivo de las PYMES de Santa Elena?

Las PYMES han demostrado ser clave en el crecimiento económico local, pero enfrentan barreras como acceso a financiamiento, formalización y capacitación empresarial.

7. ¿Cuáles son las principales ventajas a favor del desarrollo competitivo en las PYMES de Santa Elena?

Considero que ampliar la oferta de servicios turísticos no solo nos permite atender mejor las necesidades de nuestros huéspedes, sino también fortalecer nuestra posición en el mercado. Esta estrategia impulsa la generación de empleo local, creando oportunidades para el talento de nuestra comunidad y contribuyendo al desarrollo económico de la zona. Asimismo, apostamos por fomentar la innovación y el emprendimiento, promoviendo nuevas ideas y proyectos que enriquezcan nuestra propuesta de valor y garanticen una experiencia única y memorable para nuestros clientes.

8. Y, ¿Cuáles son las principales desventajas que tiene el desarrollo competitivo en las PYMES de Santa Elena?

Uno de los principales retos que enfrentamos es la falta de acceso a créditos, lo que limita las posibilidades de inversión y modernización en nuestro sector. Asimismo, el poco uso de tecnología y marketing digital en muchos establecimientos reduce la visibilidad y competitividad frente a las nuevas tendencias del mercado. A esto se suma la infraestructura deficiente en algunas zonas, que afecta tanto la experiencia del visitante como el desarrollo integral del destino turístico.

9. ¿Cómo se pueden atenuar o resolver las desventajas que enfrenta el desarrollo competitivo en las PYMES de Santa Elena? (Preguntar para cada una de las desventajas mencionadas en preg.4)

Para fortalecer el sector, es fundamental impulsar programas de financiamiento y capacitación dirigidos a las PYMES, permitiéndoles mejorar su competitividad y calidad de servicio. Asimismo, resulta clave promover una mayor inversión en infraestructura turística, que facilite el acceso y mejore la experiencia de los visitantes. De igual manera, fomentar el uso de tecnología y plataformas digitales permitirá modernizar la gestión hotelera y



aumentar la proyección de nuestros servicios en mercados nacionales e internacionales.

10. ¿Si usted fuera el ministro de la Producción qué haría para mejorar la Gestión empresarial en las PYMES de Santa Elena?

- Crearía un programa de apoyo para PYMES turísticas con financiamiento y formación.
- Incentivaría alianzas entre empresas y universidades.
- Promovería el turismo como eje de desarrollo económico.

11. Y, ¿Qué haría para mejorar el desarrollo competitivo en las PYMES de Santa Elena?

Para mejorar el desarrollo competitivo en las PYMES de Santa Elena, impulsaría iniciativas que se adapten a las necesidades reales de cada sector, garantizando que las acciones propuestas respondan a sus particularidades y desafíos específicos. Además, enfocaría los esfuerzos en la sostenibilidad y la digitalización, promoviendo prácticas responsables que aseguren el crecimiento a largo plazo y la incorporación de tecnologías que mejoren la eficiencia, visibilidad y competitividad de los negocios en un mercado cada vez más dinámico.

12. Un grupo de investigadores está proponiendo la creación de un MODELO DE GESTIÓN para las PYMES de Santa Elena, con la finalidad de mejorar el desempeño de estas unidades productivas ¿qué opinión le merece esta idea? (profundizar respuestas)

Sería una iniciativa positiva, siempre que se adapte a las necesidades reales de cada sector y se enfoque en la sostenibilidad y la digitalización.

13. ¿Qué recomendaciones haría a este grupo de investigadores para llevar a cabo esta idea?

Recomendaría a este grupo de investigadores incluir activamente la participación de empresarios locales, ya que su experiencia y conocimiento del entorno pueden enriquecer significativamente el desarrollo de la idea. Asimismo, es fundamental asegurar la viabilidad financiera del modelo, garantizando que los recursos necesarios estén disponibles para su implementación y sostenibilidad en el tiempo. Finalmente, sería clave implementar herramientas tecnológicas que faciliten la aplicación práctica del proyecto, optimicen los procesos y mejoren su alcance y eficiencia.

14. ¿La inseguridad que vive nuestro País, ha causado algún impacto en su empresa?

Sí, la inseguridad que vive nuestro país ha afectado en ocasiones la percepción de los turistas sobre la zona, lo que puede influir en su decisión de visitarnos. Para mitigar este impacto, hemos fortalecido nuestro trabajo conjunto con las autoridades locales y reforzado nuestras medidas de seguridad interna, con el objetivo de brindar mayor confianza y protección tanto a nuestros huéspedes como a nuestro personal.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario para los clientes

Tema: Caracterización de un modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar 2024.

Buenos días/ tardes, reciba usted un fraternal saludo, somos parte de la carrera de Administración de Empresas de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre temas importantes de ante mano agradecemos su tiempo y ponemos en manifiesto que todo lo expresado se mantendrá en completo anonimato y la información tendrá un tratamiento puramente estadístico.

Objetivo: La finalidad de esta encuesta es indagar los factores fundamentales que conforman al modelo en la empresa Hotel Punta del Mar, mediante una amplia recolección de datos cuantitativos, con el fin de detectar áreas de mejora para el desarrollo competitivo.

DATOS DE LOS CLIENTES											
Genero	Femenino		Masculino		LGBT		Otros				
Educación	Primaria		Secundaria		Nivel superior		Ninguno				
Edad	18-30		31-50		51-60		+65				
Escala de valoración (Tipo Likert)											
	1		2		3		4		5		
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutro		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
Nota: marque con una "x" la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert.											
Preguntas							Calificación				
Operativa							1	2	3	4	5
1	¿Considera que el servicio del Hotel responde a sus necesidades como cliente?										
2	¿Considera acorde la relación calidad-precio que ofrece el servicio?										
3	¿Ha tenido una experiencia diferente con relación a otros servicios de hospedaje?										
Clientes											
4	¿El personal del hotel le ofrece una adecuada atención?										
5	¿Las instalaciones del Hotel son adecuadas para una estadía confortable?										
6	¿El hotel ofrece servicios complementarios que enriquecen su experiencia (como parqueadero, desayunos, wifi)?										
Costos											
7	¿Cuándo le ofrecieron el servicio le informaron detalladamente los servicios disponibles y sus costos?										
Calidad del servicio											



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

8	¿Es fácil la comunicación con el hotel al momento de realizar las reservas o cualquier tipo de consultas?	ESAS				
9	¿Volvería a recurrir a este servicio de hospedaje en cualquier otra ocasión?					
10	¿Recomendaría a amigos o familiares este servicio de hospedaje?					
Innovación operativa						
11	¿El hotel demuestra interés en mejorar sus servicios constantemente?					
12	¿El hotel muestra capacidad para adaptarse a las necesidades actuales del cliente?					
Sostenibilidad						
13	¿Considera que el hotel tiene potencial para seguir creciendo en el mercado?					
14	¿El hotel presenta una buena imagen en la comunidad o en redes sociales?					
15	¿Cree que el hotel aplica prácticas responsables con el medio ambiente o con la comunidad?					
16	¿Considera que la implementación de un modelo de negocio mejorará el desarrollo competitivo del Hotel?					

Apéndice 1-Cuestionario para clientes



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

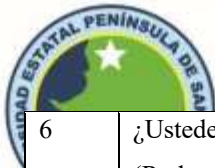
Encuesta para los colaboradores

Tema: Caracterización de un modelo de negocio Canvas para el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar 2024

Buenos días/tardes, reciba usted un fraterno saludo, somos de la Carrera Administración de Empresas de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre importantes temas, de antemano, poniendo de manifiesto que todo lo expresado se mantendrá en el completo anonimato y la información tendrá un tratamiento puramente estadístico.

Objetivo: La finalidad de esta encuesta es indagar los factores fundamentales que conforman al modelo en la empresa Hotel Punta del Mar, mediante una amplia recolección de datos cuantitativos, con el fin de detectar áreas de mejora para el desarrollo competitivo.

DATOS DE LOS EMPLEADOS											
Género	Femenino		Masculino		LGBT		Otros				
Educación	Primaria		Secundaria		Nivel superior		Ninguno				
Edad	18-30		31-50		51-60		+65				
Escala de valorización - Tipo Likert											
	1		2		3		4		5		
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Neutro		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
Nota: marque con una "x" la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert											
Preguntas							Calificación				
Operatividad							1	2	3	4	5
1	¿Considera que el hotel ofrece una propuesta de valor clara y diferenciada frente a la competencia?										
2	¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar sus tareas laborales de manera eficiente?										
3	¿Las actividades laborales diarias que realiza el hotel están bien estructuradas y enfocadas al logro de sus objetivos?										
4	¿Los socios externos del Hotel aportan significativamente al desarrollo del negocio?										
Clientes											
5	¿El Hotel mantiene una buena relación y comunicación con sus clientes?										



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

6	¿Ustedes utilizan canales de distribución efectivos para ofrecer sus servicios ejemplo: (Redes sociales, plataformas, agencias, etc.)?					
Costos						
7	¿Cree usted que las principales fuentes de ingreso del hotel están claramente identificadas y se presentan de manera sostenible?					
8	¿Los costos operativos del Hotel se gestionan adecuadamente?					
Calidad del servicio						
9	¿Los clientes se muestran satisfechos con los servicios que ofrece el Hotel?					
10	¿Tiene conocimiento usted si hubo un incremento en el número de clientes en el último año?					
11	¿Cree que los clientes regresan al servicio hotelero por la calidad del servicio?					
Eficiencia operativa						
13	¿En sus actividades laborales diarias usted promueve el uso eficiente de los recursos?					
14	¿El Hotel ha implementado innovaciones en sus servicios recientemente?					
15	¿El Hotel se adapta fácilmente a los cambios del entorno y del mercado?					
Sostenibilidad						
16	¿El hotel es reconocido en el mercado nacional e internacional por su buen servicio?					
17	¿El hotel participa en actividades relacionadas con el desarrollo comunitario o local?					
Rentabilidad						
18	¿Los ingresos del hotel han aumentado en el último período?					
19	¿Se observa un equilibrio entre los ingresos y costos de la empresa?					
20	¿El hotel mantiene una rentabilidad adecuada respecto a sus operaciones?					
21	¿Considera que la implementación de un modelo de negocio mejorará el desarrollo competitivo del Hotel?					

Apéndice 2-Cuestionario para colaboradores



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Ficha de observación de campo estructurada no participante

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Caracterización del modelo de Negocio Canvas para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024						
Fecha	1 junio del 2025					
Observador	Camila Yagual Dominguez					
Hora	15:30					
Fin	16:30					
Instrucciones						
Marque con una "x" el nivel que corresponda según los observado y añada los comentarios si es necesario						
Variable independiente: Modelo Canvas.						
Operatividad						
Aspecto observado	Def.	Regular	Bueno	Exc.	Comentario	Interpretación
Organización en las actividades internas.			x		Se observó un nivel bueno, indicando un nivel adecuado, sin embargo, esto refleja una debilidad que podría ser mejorada para que estas incidencias no influyan en la calidad del servicio.	Se pudo identificar que la organización interna se encuentra en un nivel adecuado, por lo que se sugiere que se pueden identificar áreas de mejora en cuanto a la estandarización de procesos, actividades y ejecución de tareas. Esta deficiencia como tal está relacionada con una comunicación ineficiente, liderazgo débil y falta de capacitación, por lo que es fundamental fortalecer los canales internos de comunicación y promover el trabajo colaborativo entre áreas.
Cliente						
Aspecto observado	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	Comentario	Interpretación
Atención adecuada de los diferentes segmentos del cliente.		x			La calificación de la identificación del segmento de clientes es caracterizada como "bueno" lo que indica que el hotel ha logrado reconocer	Esta identificación permite direccionar varios servicios y estrategias, por lo que se necesita una mayor profundización en el análisis del comportamiento del cliente a través de estudios de mercado para afinar más la propuesta de valor.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE						adecuadamente su mercado objetivo. Se observa que se la atención al cliente es buena ya que presenta aspectos que podrían ser mejorados	Esto podría reflejar una falta de capacitación continua del personal en temas de atención al cliente, comunicación efectiva y resolución de quejas, reforzar estos aspectos podrían generar gran diferencia en la percepción del servicio.
Costos							
Aspecto observado	Def.	Regular	Bueno	Ex.	Comentario	Interpretación	
Optimización de los recursos		x			Se observa un nivel "regular", siendo aceptable el control de sus costos operativos, sin embargo, se identificaron ciertas fallas en los recursos (humanos y financieros)	En base a estos resultados se recomienda implementar herramientas de análisis financieros más precisos, como indicadores de rentabilidad o sistemas de contabilidad gerencial para un mayor control de los proyectos financieros.	
Calidad del servicio							
Aspecto observado	Def.	Regular	Bueno	Exc.	Comentario	Interpretación	
Limpieza orden y presentación del hotel.			x		Su clasificación es "buena", este aspecto es una fortaleza para el hotel en términos de presentación, adecuación de infraestructura.	La imagen física, la higiene, el orden reflejan una cultura organizacional enfocada en ofrecer una cultura agradable y segura para los clientes, este nivel de excelencia genera ventaja especialmente en el mercado turístico. Es recomendable trabajar en habilidades blandas y realizar capacitaciones periódicas con la finalidad de reforzar el trato humano y profesional, además de realizar mejoramiento continuo de sus instalaciones.	
Eficiencia operativa							
Aspecto observado	Def.	Regular	Bueno	Exc.	Comentario	Interpretación	



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tiempo de respuesta en el servicio y uso de tecnología para gestión interna		x			Su calificación es “regular” entendiéndose que su tiempo de respuesta tiene algunas deficiencias, pero este factor puede mejorar generando mayor experiencia del cliente.	Este indicador menciona que el tiempo de respuesta no se presenta de manera adecuada provocando inconvenientes en la atención al cliente, además existe un espacio para mejorar la proactividad y rapidez en la atención al cliente, por lo que es recomendable trabajar en habilidades blandas
Sostenibilidad						
Aspecto observado	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	Comentario	Interpretación
Prácticas ecológicas implementadas Gestión de residuos y uso eficiente de recursos	x				Su calificación es “deficiente” ya que no se utiliza de manera óptima en el hotel, su compromiso con el medio ambiente es limitado, se muestra el poco compromiso con el medio ambiente.	En este contexto actualmente, los turistas valoran cada vez más las prácticas responsables, por lo que incorporar políticas de sostenibilidad (ahorro energético, productos biodegradables) puede generar y aportar una ventaja diferenciadora. Como tal se muestra el desempeño básico en esta área, por lo que se debe aumentar la eficiencia del uso de la electricidad, agua y otros insumos básicos, además de debe implementar una adecuada clasificación y disposición de residuos para el mejoramiento de la imagen institucional y mayor contribución a la sostenibilidad.

Apéndice 3 - Ficha de observación

Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Ubicación estratégica- Atención personalizada y talento humano comprometido- Infraestructura funcional y acogedora- Alianzas con operadores turísticas	<ul style="list-style-type: none">- Tendencias hacia el turismo sostenible- Crecimiento del turismo interno en Ecuador- Potencial para desarrollar experiencias temáticas. (Ecoturismo, turismo cultura)- Aumento en el uso de plataformas digitales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Falta de un plan estratégico y uso ilimitado de herramientas de gestión.- Dependencia estacional del turismo.	<ul style="list-style-type: none">- Inestabilidad económica y factores externos que afectan el turismo.- Cambios en las preferencias de los clientes.- Riesgo de seguridad en los sectores- Falta de políticas públicas consientes para el fomento del turismo.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio No. PhD – ABR - 009 – 2025 – O

La Libertad, 17 de abril del 2025

Señor,
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado director, reciba de mi parte un cordial saludo y a su vez por este medio, comunico a usted lo siguiente:

Considerando que ha sido realizada la revisión y análisis, por parte del docente tutor y docente especialista, de la propuesta de investigación para el trabajo de titulación del estudiante **CAMILA NICOLE YAGUAL DOMINGUEZ** con cédula de identidad **245032991-3** del **paralelo 8/2**, denominado **"MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA HOTEL PUNTA DE MAR, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2024."**, se ha considerado que el tema requiere la/s siguiente/s modificación/es quedando de la siguiente manera: **"Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, año 2024."**

Por lo antes expuesto, solicito comedidamente se de continuidad con la aprobación del tema modificado.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Dr. Arturo Benavides R. PhD
Docente Tutor



Eco. William Caiche R. Mgs
Docente Especialista

Camila Yagual.

Camila Yagual Dominguez
Estudiante

Archivo
C.c. Comisión de Titulación - ADE

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 5 - Aprobación del tema



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 134 - JXTU-ADE-2025
La Libertad, 21 de mayo del 2025

Señor,
Victor Valdivieso Córdova
GERENTE GENERAL DEL HOTEL PUNTA DEL MAR
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud de la señorita Yagual Domínguez Camila Nicole portadora de la Cédula de Ciudadanía N° 2450329913, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

“Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la empresa Hotel Punta Del Mar, cantón La Libertad, 2024”

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría del Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D. quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,



JOSE XAVIER TOMALA
URIBE

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.

DIRECTOR DE CARRERA

C.c. archivo
JXTU/JG.



UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

La Libertad, 03 de junio de 2025

HOTEL PUNTA DEL MAR
Gerencia General

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Estatal Península de Santa Elena – UPSE
Presente. –

Asunto: Aceptación y emisión de Carta Aval para desarrollo de Trabajo de Titulación

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de la Gerencia General del Hotel Punta del Mar. Mediante la presente, me permito responder al Oficio N.º 134 - JXTU-ADE-2025, de fecha 21 de mayo del presente año, en el que se nos solicita el aval institucional para que la señorita Camila Nicole Yagual Domínguez, con CC. No 245032991-3, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de su prestigiosa universidad, realice su Trabajo de Titulación en nuestra empresa.

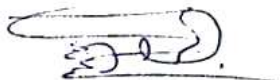
Luego de revisar su propuesta titulada: “Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la empresa Hotel Punta Del Mar, cantón La Libertad, 2024”, me complace comunicarle que se autoriza formalmente el desarrollo del mencionado estudio en nuestra institución, brindando las facilidades necesarias para la recolección de información pertinente, bajo los lineamientos establecidos para fines académicos y de confidencialidad.

Asimismo, autorizamos la publicación del resumen del trabajo en la página oficial de la UPSE, en cumplimiento de los fines investigativos y de divulgación del conocimiento que promueve su universidad.

Agradecemos ser considerados como parte del proceso formativo de sus estudiantes y reiteramos nuestra apertura a colaborar en proyectos que impulsen el desarrollo académico y empresarial.

Sin otro particular, me suscribo con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Sr. Víctor Valdivieso Córdova
Gerente General
Hotel Punta del Mar



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, año 2024", planteado por la estudiante Camila Nicole Yagual Domínguez con cédula de identidad # 2450329913, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Guía de Entrevista
2. Cuestionario de Encuesta
3. Ficha de Observación

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario de el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 15 de mayo de 2025.

Ing. Divar Sebastián Castro Loo MSc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024"

Autor del Instrumento: Camila Nicole Yagual Dominguez

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 15 de mayo de 2025

Firma del Experto Informante
Ing. Divar Castro Llor MSc.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024"

Autor del Instrumento: Camila Nicole Yagual Dominguez

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					x
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					x
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					x
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					x
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					x
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					x
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					x
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					x

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 15 de mayo de 2025

Firma del Experto Informante
Ing. Divar Castro Loor MSc.

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024"

Autor del Instrumento: Camila Nicole Yagual Dominguez

Nombre del Instrumento: Ficha de Observación

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					x
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					x
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					x
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					x
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					x
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					x
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					x
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					x

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 15 de mayo de 2025

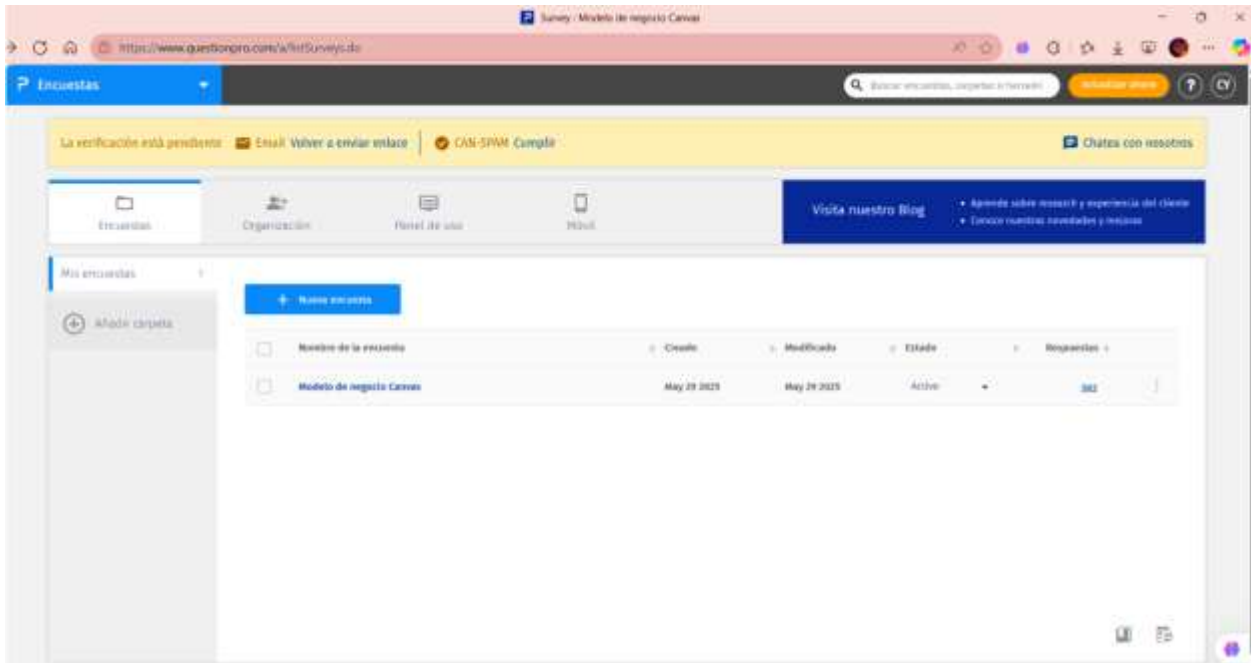
Firma del Experto Informante
Ing. Divar Castro Loo MSc

Apéndice 11 - Validación de instrumento de la ficha de observación

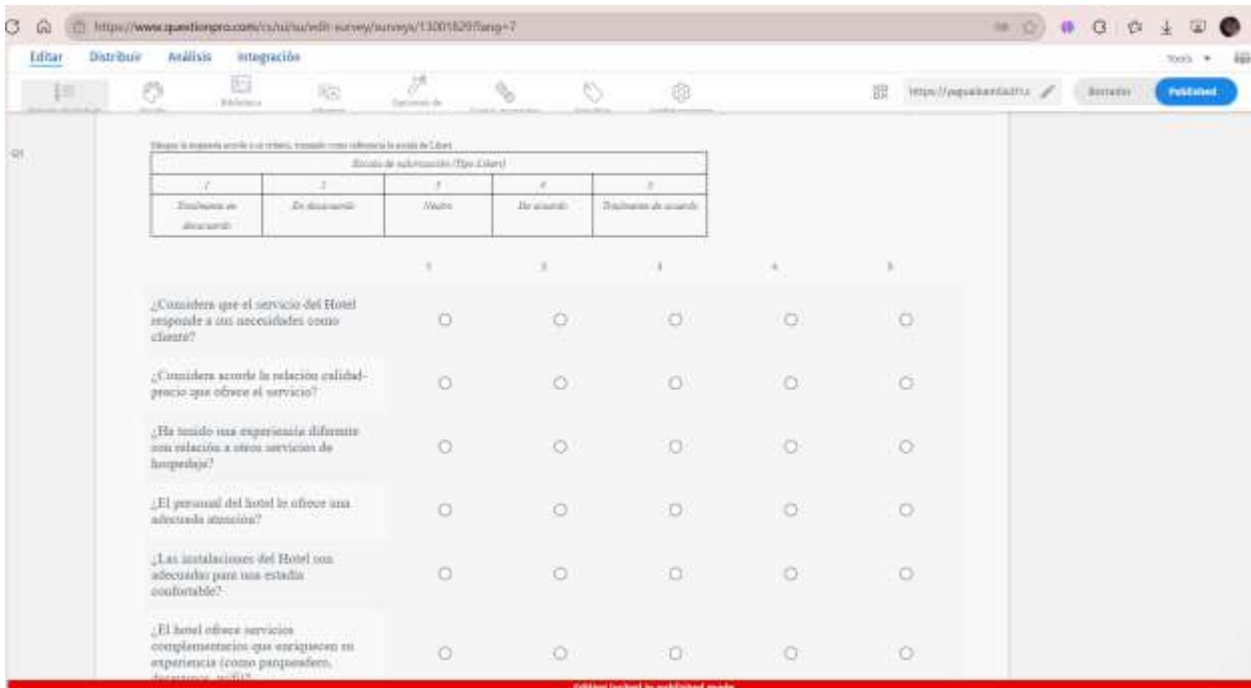


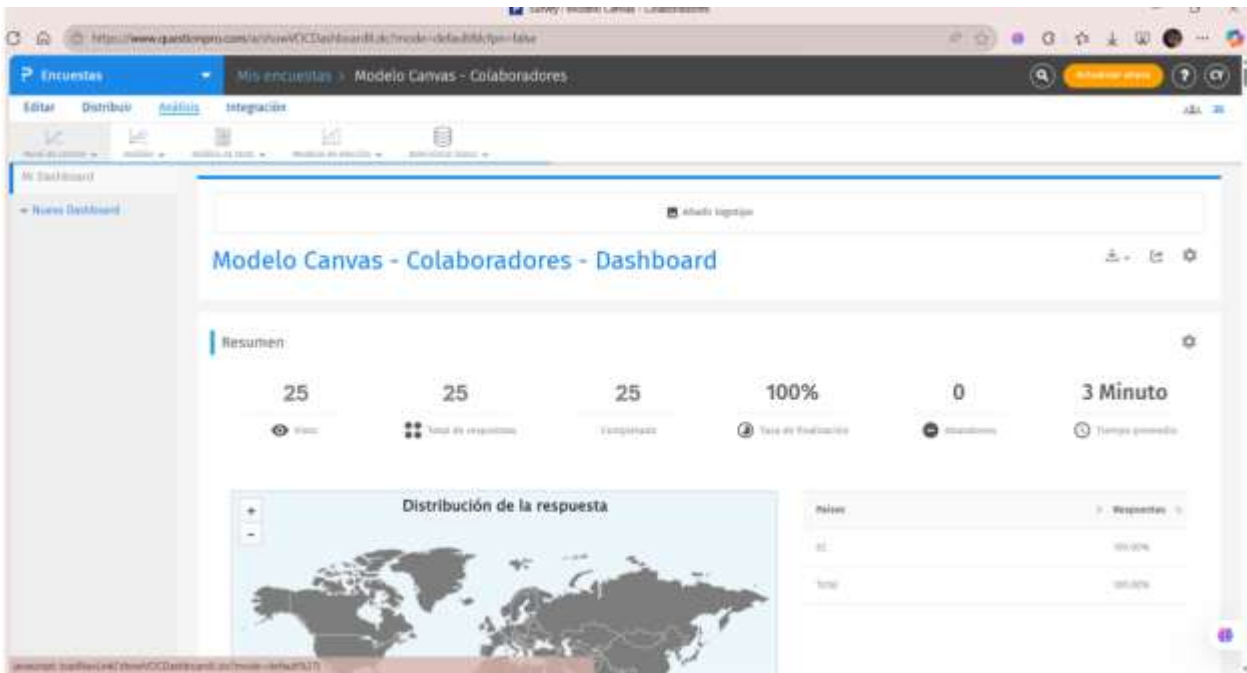
Apéndice 12 - Evidencia de la entrevista al Gerente





Apéndice 13 - Evidencia de encuesta a los clientes

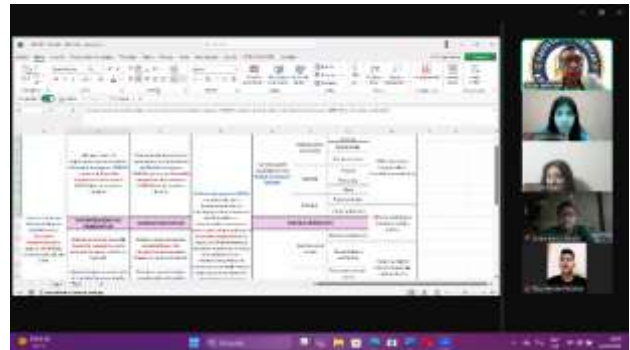




Apéndice 14 - Evidencia de encuesta a los colaboradores

Nota: Marque la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera que el hotel ofrece una propuesta de valor clara y diferenciada frente a la competencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar sus tareas laborales de manera eficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las actividades laborales diarias que realiza el hotel están bien estructuradas y enfocadas al logro de sus objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los socios externos del Hotel aportan significativamente al desarrollo del negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los socios internos del Hotel aportan significativamente al desarrollo del negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El Hotel mantiene una buena relación y comunicación con sus clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ustedes utilizan canales de distribución efectivos para ofrecer sus servicios a clientes de todas partes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Apéndice 15 - Evidencia de las tutorías

Título	Problema	Objetivo General	Idea a defender	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Metodología		
Caracterización del modelo de negocio CANVAS para el desarrollo competitivo en la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, 2024	¿Cómo la caracterización del modelo de negocio CANVAS contribuye al desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad?	Establecer cómo la caracterización del modelo de negocio CANVAS contribuye al desarrollo competitivo de la empresa Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad	La implementación del modelo Canvas mejorará el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad.	Modelo CANVAS	Operativa	Propuesta de valor	Diseño: No experimental eje transversal. Método: Deductivo e inductivo, bibliográfico Alcance: Descriptivo Enfoque: Mixto E. Cualitativo Entrevista al gerente de Punta del Mar E. Cuantitativo: Encuesta a los colaboradores y clientes frecuentes Métodos: Análisis entrevistas, cuestionarios Población: Gerente general Colaboradores Clientes frecuentes Técnicas/Instrumento Entrevista semiestructurada Cuestionarios.		
	Sistematización	Objetivos Específicos				Variable Dependiente		Calidad del servicio	Recursos claves
									Actividades claves
	¿Cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo para el Hotel Punta del Mar?	Diagnosticar cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar			Costos	Eficiencia operativa		Socios Claves	
								Segmento de clientes	
	¿Qué beneficios concretos aporta la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización?	Establecer qué beneficios concretos aporta la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización			Desarrollo competitivo	Sostenibilidad		Relación con los clientes	
				Canales de distribución					
	¿De qué manera la implementación del modelo Canvas contribuirá en el desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad?	Diseñar una propuesta del modelo Canvas que contribuya al desarrollo competitivo del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad			Rentabilidad	Estructura de costes			
						Fuente de ingresos.			
						Satisfacción del servicio			
						Retención con los clientes			
						Tasa de incremento de los clientes			
				Optimización de recursos					
				Innovación en los servicios					
				Capacidad de adaptación al mercado					
				Nivel de reconocimiento de la marca					
				Participación en el mercado.					
				Incremento de ingresos					
				Margen de contribución					

Apéndice 16 - Matriz de consistencia