UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Angie Melina Molina Soriano.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **"Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024",** elaborado por la **Srta. Angie Melina Molina Soriano,** egresada de la Carrera de Administración de Empresas, 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 de trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Firmado electrónicamente por:
ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado **"Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024"**, constituye un requisito previo 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, **Angie Melina Molina Soriano** con cédula de identidad número **245083776-6** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente

……

Angie Melina Molina Soriano

C.C. No: 245083776-6

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios quien fue él que supo darme la fuerza necesaria para ser perseverante y lograr este objetivo tan anhelado.

A mi abuela Virginia Vinueza De la A, mi papá Eloy Molina Vinueza y hermano/a por su apoyo incondicional y valores que han sabido guiarme por el buen camino durante este proceso académico. A mis amigas/os y docentes que de una u otra manera aportaron a que siguiera adelante cuando quería desistir, fueron mi fuente de inspiración y apoyo durante todo este largo proceso.

Finalmente, dedico esta tesis a mí misma, por haber perseverado y superado los obstáculos que se presentaron en el camino, adicional se la dedico a mis 3 angelitos que desde el cielo me dieron la fortaleza para seguir adelante a pesar de lo acontecido y cumplir con lo que prometí, esto es un testimonio de mi capacidad, resiliencia para aprender y lograr mis objetivos.

Angie Melina Molina Soriano

Agradecimiento

A Dios por brindarme salud y llenarme de fortalezas para poder cumplir cada uno de mis objetivos y metas, así mismo a mi familia, amistades, docentes que han estado apoyándome en todo este largo proceso de formación académica. En especial a mi abuela y mi papá quienes me brindaron su apoyo y mantuvieron puesta su fe en mí.

Mi agradecimiento también a la Carrera de Administración de Empresas, a cada uno de los docentes por acogerme y darme la oportunidad de ser una profesional, por su dedicación, apoyo y pasión por la enseñanza que me servirán a lo largo de la vida cotidiana y profesional. En especial a mi tutor Ing. Arturo Benavides R. PhD, junto con el especialista Econ. William Caiche R. MsC., quienes fueron mi guía en el proceso de realización del presente trabajo de investigación.

A la empresa Comecsa por brindarme la apertura y la información necesaria que conllevo al desenlace de la investigación.

Angie Melina Molina Soriano

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Firmado electrónicamente por:
JOSE XAVIER TOMALA URIBE
Validar únicamente con FirmaEC

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Firmado electrónicamente por:
WILLIAM ALBERTO CAICHE ROSALES
Validar únicamente con FirmaEC

Eco. William Caiche Rosales, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA

Firmado electrónicamente por:
ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.
PROFESOR TUTOR

Firmado electrónicamente por:
EDUARDO VINICIO PICO GUTIERREZ
Validar únicamente con FirmaEC

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MBA.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Firmado electrónicamente por:
JULISSA ANGIE GONZALEZ GONZALEZ
Validar únicamente con FirmaEC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice

Aprobación del profesor tutor 2

Autoría del trabajo 3

Resumen 13

Abstract 14

Introducción 15

Planteamiento del problema 17

Capítulo I 22

Marco Referencial 22

Revisión de la literatura 22

Desarrollo de teorías y conceptos 26

Modelo de Negocio Canvas 26

Desarrollo competitivo 31

Fundamento legal 37

Constitución de la República del Ecuador 37

Ley Organiza de la Economía Popular y Solidaria (EPS) 37

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) 38

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación 38

Capítulo II 39

Metodología 39

Diseño de investigación 39

Métodos de la investigación 39

Población 40

Muestra 41

Recolección y procesamiento de los datos 42

Técnicas e Instrumentos 43

Observación – Ficha de observación 43

Entrevista – Guía de entrevista....43

Encuestas – Cuestionario 43

Herramientas....43

Validación y confiabilidad de instrumentos....44

Capítulo III 45

Resultados y Discusión 45

Análisis de datos....45

Análisis de la ficha de observación 45

Análisis de los resultados de la entrevista 45

Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores de la empresa Comecsa 49

Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes de la empresa Comecsa 65

Discusión 82

Propuesta 85

Conclusiones 93

Recomendaciones 94

Referencias....95

Índice de tablas

Tabla 1. Población....41

Tabla 2. Fórmula para el tamaño de la muestra 41

Tabla 3. Muestra....42

Tabla 4. Edad de colaboradores 49

Tabla 5. Sexo de colaboradores....50

Tabla 6. ¿Las actividades principales que realiza están bien estructuradas y alineadas a los objetivos de la empresa? 51

Tabla 7. ¿Los productos que ofrece Comecsa reflejan el compromiso de la calidad y precio justos**?** 52

Tabla 8. ¿Los recursos se utilizan de manera óptima para el desarrollo competitivo y alcanzar los objetivos empresariales? 53
Tabla 9.¿Las colaboraciones con los proveedores u otras empresas con las que trabaja Comecsa ayudan a que el negocio crezca? 54
Tabla 10. ¿Crees que Comecsa debe administrar de mejor manera sus ingresos para adquirir nuevos productos que permita mantenerse en el mercado competitivo? 55
Tabla 11. ¿La empresa realiza seguimiento Post Venta aplicando una comunicación efectiva? 56
Tabla 12. ¿Comecsa fomenta la fidelización de los clientes? 57
Tabla 13. ¿Los canales de distribución utilizados son efectivos para llegar a los clientes**?** ...58
Tabla 14. ¿Cree usted que los clientes recomiendan Comecsa a otras personas por la buena atención y los productos que reciben? 59
Tabla 15. ¿La empresa implementa mejoras innovadoras en sus procesos? (atención al cliente con chatbots y CRM integrado) 60
Tabla 16. ¿Considera usted que la marca tiene un alto nivel de reconocimiento en el mercado? 61
Tabla 17. ¿Considera usted que la empresa tiene una excelente reputación por tener precios accesibles en sus diversos productos? 62
Tabla 18. ¿Considera usted que la rentabilidad de la empresa ha mejorado en los últimos años? 63
Tabla 19. ¿Considera usted que la empresa debe estructurar mejor su modelo de negocio para mantenerse en competitividad en el mercado actual? 64
Tabla 20. Edad de clientes 65
Tabla 21. Sexo de clientes frecuentes 66
Tabla 22. ¿Cree usted que la atención al cliente que recibe de la empresa es eficiente y responden a sus expectativas? 67
Tabla 23. ¿Los productos ofrecidos por Comecsa satisface sus necesidades? 68
Tabla 24. ¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos adecuados para brindar un buen servicio? 69
Tabla 25. ¿Considera usted que las marcas con los que la empresa trabaja contribuyen a generar confianza en los productos y/o servicio que le ofrecen? 70
Tabla 26. ¿Considera usted que los precios ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado? 71
Tabla 27. ¿La empresa ofrece productos adaptados a sus necesidades específicas? 72

Tabla 28. ¿Considera que la atención al cliente de la empresa es cordial y eficiente? 73
Tabla 29. ¿Considera que los canales de distribución de la empresa son accesibles y eficientes? (página web, redes sociales) 74
Tabla 30. ¿Considera usted que el servicio de posventa de la empresa se adapta a sus necesidades?.....75
Tabla 31. ¿Volvería a realizar compras en Comecsa**?**.....76
Tabla 32. ¿Considera usted que la empresa usa las ventas a crédito para brindar el mayor servicio posible?.....77
Tabla 33. ¿Cree usted que la empresa responde ágilmente a los cambios del mercado y preferencias de sus clientes? 78
Tabla 34. ¿Considera que Comecsa es su primera opción a la hora de adquirir productos o servicios?.....79
Tabla 35. ¿Considera usted que la empresa ofrece una buena relación calidad-precio?.....80
Tabla 36. ¿Considera usted que la empresa debe mejorará su modelo de negocio para brindar un mejor servicio?.....81
Tabla 37. Propuesta de modelo de negocio Canvas Comecsa 89
Tabla 38. Presupuesto.....90

Índice de figuras

Figura 1. Edad de colaboradores.....49
Figura 2. Sexo de colaboradores.....50
Figura 3. Actividades principales 51
Figura 4. Calidad y precio justos 52
Figura 5. Desarrollo competitivo y objetivos empresariales 53
Figura 6. Colaboraciones con proveedores.....54
Figura 7. Ingresos para adquirir nuevos productos.....55
Figura 8. Seguimiento post- venta 56
Figura 9. Fidelización de los clientes.....57
Figura 10. Canales de distribución 58
Figura 11. Calidad de servicio 59
Figura 12. Mejoras innovadoras en procesos.....60
Figura 13. Reconocimiento de marca 61
Figura 14. Precios accesibles.....62

Figura 15. Rentabilidad de la empresa.....63
Figura 16. Estructura de modelo de negocios.....64
Figura 17. Edad de clientes frecuentes 65
Figura 18. Sexo de clientes frecuentes anuales.....66
Figura 19. Eficiencia y expectativas de la atención al cliente 67
Figura 20. Satisface las necesidades.....68
Figura 21. Recursos claves 69
Figura 22. Marcas que generan confianza 70
Figura 23. Precios competitivos en el mercado 71
Figura 24. Productos adaptados a sus necesidades.....72
Figura 25. Relación con los clientes 73
Figura 26. Canales de distribución son accesibles y eficientes 74
Figura 27. Satisfacción al cliente.....75
Figura 28. Repetición de compras 76
Figura 29. Ventas a crédito 77
Figura 30. Capacidad de adaptación.....78
Figura 31. Nivel de reconocimiento de la marca 79
Figura 32. Rentabilidad.....80
Figura 33. Modelo de negocio 81
Figura 34. Cronograma de actividades 91

Índice de Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia 103
Apéndice 2. Matriz FODA Comecsa 105
Apéndice 3. Aprobación de tema 106
Apéndice 4. Carta Aval.....107
Apéndice 5. Certificado de Antiplagio.....108
Apéndice 6. Ficha de observación.....109
Apéndice 7. Guía de entrevista 111
Apéndice 8. Guía de encuesta a colaboradores.....113
Apéndice 9. Guía de encuesta a clientes.....115
Apéndice 10. Certificado de validación de instrumentos 117
Apéndice 11. Ficha de informe de opinión ficha de observación 118
Apéndice 12. Ficha de informe de opinión guía de entrevista 119
Apéndice 13. Ficha de informe de opinión cuestionario de encuesta a clientes.....120

Apéndice 14. Ficha de informe de opinión cuestionario de encuesta a colaboradores.....121
Apéndice 15. Encuesta en línea colaboradores y clientes 122
Apéndice 16. Tabulación de encuestas SPSS 123
Apéndice 17. Cronograma de tutorías.....124
Apéndice 18. Evidencia de observación a empresa y entrevista 125
Apéndice 19. Evidencia de tutorías 126

Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

Autor:

Angie Melina Molina Soriano

Tutor:

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

Resumen

Este trabajo de investigación estudia cómo la caracterización del modelo de negocio Canvas podría ser competitivamente un aporte para Comecsa el objetivo principal es determinar de qué manera la caracterización del Modelo de negocios CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad. Esta investigación comenzó con un diagnóstico exhaustivo del modelo de negocio de Comecsa, identificando las áreas críticas que deben mejorarse. Se aplicó una metodología de un enfoque mixto con instrumentos como entrevistas, encuestas y observación directa, estos datos permitieron un análisis de profundidad de los 9 bloques del modelo Canvas. Los datos mostraron que la aplicación de este modelo mejoraría la eficiencia operativa, el servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa; la propuesta de trabajo se centró en acciones específicas para cada elemento del modelo de negocio, enfatizando la sostenibilidad financiera y la mejora de la gestión de relaciones con los clientes. Se concluyó que el modelo de negocio Canvas es una herramienta estratégica fundamental para la adaptación al mercado y la competitividad de Comecsa en un entorno acelerado e intensamente competitivo.

Palabras claves: Modelo de negocio Canvas, desarrollo competitivo, eficiencia operativa, servicio al cliente**.**

Characterization of the CANVAS Business Model for the Competitive Development of COMECSA, La Libertad Cantón, 2024.

Autor:

Angie Melina Molina Soriano

Tutor:

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.

Abstract

This research paper studies how the characterization of the Canvas business model could be a competitive contribution to Comecsa. The main objective is to determine how the characterization of the Canvas business model will contribute to the competitive development of the company COMECSA in the La Libertad canton. This research began with a thorough diagnosis of Comecsa's business model, identifying critical areas that need improvement. A mixed-method approach was applied with instruments such as interviews, surveys, and direct observation. This data allowed for an in-depth analysis of the nine blocks of the Canvas model. The data showed that the application of this model would improve the company's operational efficiency, customer service, and profitability. The work proposal focused on specific actions for each element of the business model, emphasizing financial sustainability and improving customer relationship management. It was concluded that the Canvas business model is a fundamental strategic tool for Comecsa's market adaptation and competitiveness in a fast-paced and intensely competitive environment.

Keywords: Business Model Canvas, competitive development, operational efficiency, customer service.

Introducción

Con base a los datos proporcionados por el INEGI de la ciudad de **México** las MiPymes suelen ocupan un lugar fundamental en la economía y el empleo, ya sea a nivel nacional o regional en países desarrollados, además en aquellos en los que el avance de la economía es insuficiente Casas et al. (2017, p.85). En la actualidad, la recesión económica mundial ha provocado que en México y otros países, el desempleo incremente considerablemente. En este sentido y en base a las condiciones de la economía, las MiPymes aparecen como la alternativa más confiable, dado que crean nuevas oportunidades laborales y posibilitan el desarrollo económico.

De acuerdo con LeRolland (2024), el segmento de empresas dedicadas a la venta de ropa, calzado y útiles escolares opera en un entorno dinámico donde interactúan una serie de factores tecnológicos y económicos, así como cambios en las preferencias de los clientes. A **nivel mundial**, el mercado de vestimenta y calzado ha mostrado un incremento moderado en un 2% en términos constantes, con expectativas de volver a niveles prepandemia. Sin embrago, la inflación y las tasas de interés impactan negativamente en el gasto disponible, un rasgo distintivo de las MiPymes es que generalmente son familiares, dirigidas por uno o más de sus integrantes y no poseen una estructura formal; se sujetan a competir en los mercados globales sin contar con el conocimiento que les permitiría desarrollar la competitividad y procesos necesarios.

Clavijo (2020), sostiene que el Modelo de negocio Canvas es un plan estratégico para facilitar la definición y el análisis de los elementos fundamentales de un modelo de negocio de manera integral. Con base a esto, la metodología ha ganado gran popularidad y evolucionado hasta convertirse en un habilitador de negocios en términos absolutos, especialmente en una época de cambios rápidos en el mercado y de interrupciones continuas.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), el 99% de las empresas en **América Latina** son consideradas PYMES debido a que aportan alrededor del 60% al empleo y a la economía de un país. Sin embargo, sufren como todos los problemas crónicos de poca disponibilidad de recursos, limitaciones estratégicas y una compleja red de financiamiento que frenan su crecimiento. El potencial para desplegar estrategias comerciales eficientes se basa en la capacidad de responder rápidamente a los cambios lo que es importante para mantener la productividad ante la volatibilidad del mercado.

En **Ecuador** las empresas deben adoptar estrategias claves para adaptarse a la globalización y satisfacer las altas expectativas de los clientes, siendo crucial para las PYMES que representan el 99% del sector empresarial y requieren modelos flexibles para el desarrollo INEC (2023). En el contexto ecuatoriano, varios estudios han analizado la implementación del Modelo CANVAS en empresas nacionales; una investigación realizada por Carvajal (2018), nos indica que la implementación de esta metodología en las pequeñas empresas manufactureras, se destacan por su eficiencia para estructurar y comprender los factores que influyen en el éxito empresarial.

El Modelo CANVAS facilita el rediseño estratégico de actividades empresariales, mejorando la creación y captura de valor especial en Ecuador a través de programas gubernamentales y académicos. La caracterización del modelo de negocios es fundamental para las empresas dado que facilitan el análisis de los componentes claves que aseguren la operación y competitividad de las empresas ecuatorianas; este modelo permite a los empresarios analizar sus recursos, capacidades, evaluar sus fortalezas y debilidades, así como definir posibilidades de mejora y crecimiento.

En la provincia de **Santa Elena** donde el comercio informal es predominante, se abren grandes posibilidades de potenciar el desarrollo personal de los emprendedores y de mejorar la calidad de servicios que se ofrecen en el sector empresarial. La implementación del modelo de negocio Canvas adaptado a las características locales será decisivo para promover la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, este enfoque conduce al desarrollo de competencias como la planificación estratégica, la gestión de recursos y la innovación de la propuesta de valor del servicio al cliente que requieren un mayor avance para mejorar la competitividad empresarial.

Comecsa es una empresa ubicada en el cantón La Libertad y se especializa en la actividad comercial que incluye la venta de calzado, ropa, útiles escolares, etc. Esta empresa desde sus inicios ha tenido como objetivo satisfacer la demanda de la comunidad local manteniéndose al día con las tendencias del mercado y diversificando aún más sus productos para atender a otros segmentos de clientes. Sin embargo, el entorno del mercado en el que opera Comecsa es muy competitivo ya que hay varios negocios que compiten por la atención y lealtad de los clientes.

En este contexto la empresa debe lidiar con la dificultad constante de mejorar su posición en el mercado, en este caso, el cambio es inevitable para estos fines, la innovación disruptiva va a ser críticamente importante. Los avances modernos de esta industria requieren que todas las corporaciones no solo mantengan la calidad de sus productos, sino que también refinen sus estructuras internas e interacción con los clientes en todos los niveles.

Planteamiento del problema

En el contexto del progreso tecnológico **global**, se cuestionó la forma en la que se ha venido desarrollando el comercio tradicional desde el inicio, lo que requiere mayores habilidades de adaptación e innovación. Las empresas participan en desafíos importantes relacionados con la competitividad, la capacidad efectiva y transformación del desarrollo; para resolver estos problemas las grandes entidades han implementado modelos de gestión empresarial que se centran en fortalecer la gestión de recursos, además de las decisiones precisas y adaptativas O´Toole et al., (2020). Con base a esto, es importante saber que las Pymes específicamente en regiones en desarrollo todavía operan en estructuras tradicionales y no poseen modelos de negocios que les permitan competir como lo imponen el mercado actual.

Con base al informe del Foro Económico Mundial (2023), nos dice que alrededor del 70% de las organizaciones a nivel mundial están reorganizando sus modelos de negocio para adaptarse a estos cambios las Pymes son las más susceptibles debido a su capacidad limitada para responder. De acuerdo con esto, la inexistencia de la metodología Canvas adaptado podría estar obstaculizando las capacidades de las empresas para establecer estratégicamente asociaciones globales o reducir costos operativos, por lo que es crucial para seguir siendo competitivos frente a organizaciones multinacionales que dominan el mercado global.

Los clientes a **nivel mundial** ya no solo buscan productos y servicios, sino que sus expectativas están dirigidas hacia una oferta que esté combinada con tecnología y sostenibilidad. Se ha comprobado que las organizaciones a nivel mundial implementan el modelo de negocios Canvas tienen un mejor manejo de sus recursos y capacidades, logrando así un incremento en la eficiencia operativa y mejora el nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, esto no es sencillo debido a que se debe realizar un estudio minucioso de las partes que son más relevantes para la propuesta de negocio como son la propuesta de valor, la segmentación y relaciones con los clientes.

En **América Latina**, las empresas enfrentan diversos problemas que aumentan la diferencia por escasa inversión en tecnología y uso de técnicas administrativas. Adicionalmente, la economía organizacional se encuentra restringida debido a la situación financiera de las entidades, esto con relación a los países más desarrollados. De acuerdo con una investigación realizada por la CEPAL (2020), a pesar de su importancia en la producción y la economía local, las pequeñas y medianas empresas de la región son en promedio un 35% menos productivas que sus contrapartes en economía avanzadas. Esta ineficiencia se origina en gran medida por la inexistencia de agilidad de los sistemas empresariales y de políticas adecuadas a la gestión de activos.

En **Ecuador** según la INEC (2023), el índice de supervivencia de las PYMES en los primeros cinco años de operación es del 44,5% con base a esto, indica que hay una necesidad de implementar estrategias de negocio que garanticen la sostenibilidad en un entorno de mercado cambiante. En la actualidad, existen diversas empresas que cuentan con recursos no utilizados de manera eficiente presenta niveles de productividad manteniendo estructuras organizativas que son antiguas y muestran escaso dinamismo frente a la atención de la competencia y los clientes. Por otro lado, la inexistencia de un modelo de negocio razonable restringe la perspectiva de crecimiento lo que limita la competitividad en el ámbito local y la expansión hacia otros mercados.

En la provincia de **Santa Elena** existe la informalidad y la insuficiencia de financiamiento que son obstáculos comunes en las empresas de esta localidad. Según Bolivar y Povedad (2023), la investigación realizada ha revelado que el 17.6% de las empresas están combatiendo para obtener financiamiento formal, lo que restringe sus capacidades para invertir y desarrollarse en el mercado actual; con estas limitaciones estructurales, las Pymes no pueden esperar desarrollar ventajas competitivas sostenibles en un mercado rápido cambio.

En el cantón **La Libertad** la empresa Comecsa fue fundada en la provincia de Santa Elena, desde sus inicios hace 34 años opera en el rubro de ventas de calzado, vestimenta y actualmente en electrodomésticos y útiles escolares, este negocio necesita de un modelo de gestión empresarial como respuesta a las demandas actuales del mercado y para optimizar su capacidad operativa. La inexistencia de un modelo de negocio sistemático causa problemas internos en términos de ineficiencia, observación clara del uso de sus recursos, malas decisiones e incapacidad para responder de manera ágil a los cambios del desarrollo competitivo.

Analizar el modelo de negocio de Comecsa, su posicionamiento en el mercado y diseñar estrategias de mejora para aumentar su competitividad, constituye un objetivo de vital importancia. Con base en lo mencionado, la **formulación de la problemática** se define a través de la siguiente pregunta:

¿De qué manera la caracterización del modelo de negocio CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad?

La **sistematización del problema** se define en las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad?
- ¿Qué beneficios concretos aportan a la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización empresarial?
- ¿De qué manera la implementación del modelo de negocio CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad?

Con el fin de profundizar esta investigación, se ha analizado los factores más pertinentes necesarios para abordar este tema. Al mismo tiempo, busca evaluar cómo el modelo de negocio y algunos de los componentes claves se relacionan en el marco del desarrollo competitivo de Comecsa utilizando este enfoque; por lo que llevo a plantear al siguiente **objetivo general:**

- Determinar de qué manera la caracterización del Modelo de negocios CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad.

El propósito en sí es lograr una gestión más eficiente que permita a Comecsa optimizar sus recursos, mejorar el servicio al cliente y fortalecer su posición en el mercado, contribuyendo así su desarrollo competitivo a largo plazo. En el que busca resolver mediante los siguientes **objetivos específicos:**

- Analizar cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad.
- Establecer qué beneficios concretos aportan a la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización empresarial.
- Diseñar una propuesta de Modelo de negocio CANVAS que contribuya al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad.

La **justificación teórica,** en la presente investigación se aplicó conceptos y teorías de diferentes fuentes para sustentar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron información de conceptos que aportaron este trabajo investigativo. La necesidad de mejorar la situación estratégica de las Pymes en un entorno altamente competitivo, el modelo de negocio es una herramienta intuitiva y organizada que permite a las empresas analizar sus modelos comerciales para adaptarse a la dinámica del mercado.

Barreto y Vásquez (2019), consideran que el apoyo de Canvas para la empresa KAJU es posible que la compañía sepa y tenga con claridad sus bases y misión, lo que facilitara al definir estrategias de comerciales y el fortalecimiento de su presencia en el mercado. Con base a esto, los resultados demuestran la importancia de la aplicación del modelo Canvas por parte de la empresa Comecsa, ya que proporciona una visión clara y detallada del trabajo del negocio tanto a nivel interno como externo; es esencial para la toma de decisiones y la gestión eficaz.

Existen varios modelos de planes estratégicos, los mismos que son ejecutados para lograr potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, por lo que Erazo (2016) citado en Farfán et al. (2020, p. 3) expresa que los planes estratégicos pueden lograr los objetivos establecidos en un plazo determinado, pero depende de la magnitud de la organización y a la planeación de actividades que se llevaran a cabo en este periodo, por eso es indispensable validar con precisión los fines propuestos, priorizando las necesidades de la organización. Comecsa es una empresa local, que enfrenta desafíos propios del entorno económico, lo que hace pertinente caracterizar el modelo de negocio Canvas para identificar que puedan ayudar a esta empresa.

La **justificación práctica**, de este estudio a realizar con relación a caracterizar el modelo de negocio Canvas en Comecsa en el cantón La Libertad, se produce dada la creciente necesidad de las organizaciones de abordar un entorno empresarial altamente competitivo y condiciones operativas eficientes. La globalización, los cambios en la tecnología y las demandas del mercado continúan imponiendo un creciente número de limitaciones y desafíos. Por esto es importante la implementación de modelo de negocio estratégico es fundamental para mejorar y optimizar los recursos, procesos internos para la toma de decisiones.

Comecsa como empresa del sector comercial, tiene un rol fundamental en la economía local, es necesario evaluar y determinar un modelo de negocio para analizar aspectos a mejorar. De esta forma, mediante un estudio, se realizará un diagnóstico la situación actual que permita identificar los componentes y estrategias más eficaces, que aseguren la sostenibilidad y

crecimiento a largo plazo. Esta investigación pretende enmarcarse en un aporte fundamental a la mejora continua de Comecsa, brindando propuestas adecuadas a la realidad operativa; por otro lado, los resultados pueden servir como apoyo para empresas del mismo nicho con empresas similares, agradando la utilidad del estudio.

La **idea por defender** es que la implementación del modelo de negocios Canvas mejorará el desarrollo competitivo de la empresa Comecsa del cantón La Libertad. Por lo tanto, este modelo facilita el análisis del estado actual de la empresa, lo que permite reconocer los bloques nucleares que se pueden hacer en su entorno y proporcionar modelos prácticos para mejorar el desempeño y el desarrollo competitivo en el mercado. Gracias a esta perspectiva, se alcanza una compresión completa de los elementos, tanto de los factores internos y externos que impactan a la empresa, buscando alternativas óptimas que garanticen una mejora constante y brinden precios más accesibles a los clientes.

Para el desarrollo de este estudio, se presenta el mapeo estructurado de la siguiente manera:

Introducción donde se da un preámbulo a nivel global, nacional y de la provincia de como emplean la metodología Canvas para contribuir el desarrollo competitivo de las empresas, además se detalla el planteamiento del problema, sistematización, objetivos, justificación teórica – práctica, por último, la idea a defender de la investigación propuesta.

El **capítulo I**, está constituido por la revisión literaria que consiste en los antecedentes de temas similares que aportaran a la investigación a realizar, además el desarrollo de teorías que sustentan lo que se quiere realizar con este estudio que son conceptos de las variables, dimensiones e indicadores dando un aporte personal de lo que se comprenden, incorporando el fundamento legal que dará validez a este trabajo.

El **capítulo II,** consiste en el marco metodológico en donde se aborda el diseño y métodos de la investigación, se describe la población y la muestra que será empleada en el estudio, además de las técnicas e instrumentos para el procesamiento de los datos.

El **capítulo III,** describe el análisis de los datos que se obtuvieron haciendo referencia a los resultados que permitieron generar una discusión con respecto a la literatura consultada, además de la propuesta que se brinda como aporte al tema investigado, finalmente se genera las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

Para realizar esta investigación se ha tomado como referencias diferentes estudios de temas similares que nos permite tener un entorno mucho más claro, y de la misma manera así obtener una pequeña síntesis sobre los aspectos más relevantes para elaborar el estudio propuesto.

Asmat (2024), desarrollo la investigación titulada *"Propuesta del modelo de negocio de metodología Canvas para el crecimiento empresarial de una empresa educativa, Trujillo 2024",* el objetivo de este estudio fue desarrollar una propuesta de modelo de negocio utilizando la metodología Canvas para potenciar el crecimiento empresarial. La metodología empleada fue de un enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental; esta esta investigacion se basó en la recolección de datos a través de encuestas aplicadas a 10 empresarios del rubro educativo y 10 trabajadores de una empresa educativa. Además, se estableció un cuestionario estructurado con escala de Likert, la cual se analizó estadísticamente con ayuda del sistema SPSS.

Con base a los resultados que obtuvieron, se destacó que la aplicación del modelo Canvas se asocia con una mejora sustancial de áreas críticas tales como la segmentación del mercado, la optimización de los procesos internos, el manejo de ingresos y las relaciones con el cliente. Concretamente, las escuelas que cubrieron sus costos gracias a estrategias diseñadas con base en el modelo Canvas tuvieron un aumento del 25% en la satisfacción del cliente, un 18% en la lectura y el cálculo de los costos operativos y un aumento del 22% en la calidad de los servicios. En conclusión, se mostró que la propuesta de una metodología basada en Canvas apoyada en la teoría del valor de Porter es efectiva para fortalecer la estructura empresarial que permita un crecimiento sostenible en las empresas educativas, además, se recomendó que las organizaciones educativas adopten el modelo Canvas como instrumental de estrategia empresarial para mejorar la competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución.

Ortiz C. y Gómez M. (2023), presentaron el artículo titulado "*Análisis de los elementos del modelo Canvas y su relación en el incremento de las ventas en las mypes de Mineral de la Reforma, Hidalgo"* con el objetivo fue determinar cómo la implementación del modelo Canvas

impacta en el crecimiento de las ventas en micro y pequeñas empresas en Guadalajara, México. Este análisis se llevó a cabo en el 2023 en un contexto caracterizado por una alta competitividad y desafíos económicos para las MYPES locales. Además, se enfocó en describir el modelo Canvas como una herramienta estratégica para mejorar la competitividad empresarial, en este mismo se utilizó el enfoque cuantitativo, además usaron encuestas dirigidas a los propietarios y gerentes de 30 MYPES que se seleccionaron mediante muestreo intencional, dentro del cual se empleó el seguimiento. Los datos obtenidos se cotejaron de forma estadística mediante la descripción y correlación del contenido, logrando de esta manera relacionar los 9 componentes del modelo Canvas con el desempeño en ventas de las MYPES objeto de investigación.

Dentro de los resultados, los autores descubrieron que las MYPES que integraron triples en su modelo de negocio experimentaron un aumento superior al 25% en ganancias, especialmente aquellas con relaciones profundas con los clientes y nuevas estrategias para controlar las ventas que también desplegaron múltiples aliados; también se demostró que la competitividad se potencia por la claridad en la propuesta de valor y la estructura de costos. Este trabajo enfatizó la eficacia del modelo Canvas como herramienta estratégica para el fortalecimiento de las capacidades competitivas y el desarrollo económico de las MYPES, estos resultados indicaron la importancia de la adaptación del modelo Canvas a las características particulares del contexto empresarial.

Pérez et al., (2023), presentaron el trabajo de titulación ***"****Modelo de gestión de la innovación como factor estratégico en tres empresas de construcción de Bogotá"*, el objetivo de este estudio fue proponer un modelo de gestión de la innovación como factor estratégico para el mejoramiento de la competitividad en tres pymes del sector de la construcción en Bogotá en el año 2023. La investigación se realizó en base al enfoque cualitativo de tipo descriptivo, además se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a tres administradores de organizaciones en la construcción, este mismo se llevó a cabo el análisis documental de los planes de desarrollo e informes internos de las empresas encuestadas que permitieron identificar los patrones más comunes de desarrollo y gestión de procesos de innovación.

Los resultados más relevantes en este estudio fueron que la innovación estaba presente en los procesos de las tres empresas, pero no estaba totalmente institucionalizada, es decir, funcionaban más como un proceso ocasional, y no como un sistema coherente. De igual manera, la inexistencia de una relación estratégica efectiva y de una cultura organizativa de tipo innovador, lo que en conjunto limita en gran medida su efectividad por escasez de

indicadores de innovación y de cultura organizativa. Sin embargo, se destacó que las empresas comprenden claramente cuál es la importancia de la innovación para poder sostener su participación en el fuerte competitivo del sector de construcción.

Concluyendo se indicó que el reforzamiento de un modelo de gestión de la innovación formal y de carácter sistemático, puede potenciar en gran medida la competitividad de las empresas constructoras. Además, se sugiere diseñar e implementar modelos de innovación que se ajusten a la realidad organizacional de cada empresa, con respaldo de un liderazgo comprometido, recursos necesarios y cultura pro-innovación.

Uribe Villegas (2022), desarrolló la tesis *"Diseño de un modelo de negocio para la empresa Sport Michell"* en la Universidad Técnica de Ambato, el objetivo de este estudio fue elaborar un modelo de negocio para la empresa Sport Michell en Quito como una estrategia para mejorar la gestión empresarial utilizando la metodología Canvas. Este estudio tuvo un enfoque mixto, se aplicaron los métodos deductivo-inductivo, analítico, sintético. Además, se realizó investigación documental, de campo, descriptiva. Estos datos se recolectaron a través de entrevistas estructuradas directas con los ejecutivos de la empresa y encuestas con sus clientes, así como observación directa de la situación.

Con base a este estudio se lograron identificar algunos resultados como la ausencia de promoción en las redes sociales como una de las debilidades internas, o el no contar con estrategias de mercadeo digital como una de las deficiencias más grandes. Con la metodología Canvas, se crearon nuevas estrategias en torno al valor de la propuesta de la empresa, relacion los clientes, los canales de distribución, recursos claves que realiza el negocio. En las conclusiones se planteó que el modelo de negocio Canvas es una herramienta perfecta para realizar el análisis y la reestructuración de los componentes claves de una organización, en este caos, permitió a la empresa adaptarse al mercado, mejorar su posicionamiento y proyectar el crecimiento dentro del mercado de una manera sostenible.

Roca Ramírez (2021), desarrolló la investigación titulada *"Modelo de negocio Canvas-Propuesta de Valor: Caso "F&F computers La Casa del Computador, cantón La Libertad, año 2019",* el propósito de este estudio fue mejorar la competitividad en la industria de la tecnología utilizando el componente de propuesta de valor del enfoque del modelo de negocio Canvas. La metodología empleada fue de enfoque practico incluyendo un análisis documental y teórico del modelo Canvas junto a la recopilación de datos internos de la empresa, se realizaron

observaciones directas, análisis de mercado y entrevistas con el personal, centrándose en diseñar paquetes de productos adaptados al mercado objetivo.

Los resultados más importantes mostraron que la empresa requiere de mejorar su propuesta de valor mediante el diseño de productos acorde a las exigencias del mercado estudiantil. Como conclusión, este autor expone que la rentabilidad se vería mejorada con la atención al cliente, fidelización y posicionamiento estratégico dentro del modelo Canvas y la construcción de la propuesta de valor, optimizando el control del cliente en el sector tecnológico.

Punina (2020), llevó a cabo la tesis *"Modelo Canvas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa improcalza de la ciudad de Ambato, Período 2018",* en la Universidad Nacional de Chimborazo en Ecuador. El objetivo de estudio fue desarrollar un modelo Canvas como estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa IMPROCALZA la cual se dedica a la manufactura de guantes industriales. La metodología implementada fue de tipo documental, bibliográfica y de campo, con un enfoque mixto, además, se utilizó el método deductivo en un diseño no experimental.

La población investigada es la totalidad del personal de la empresa (10 personas), se emplearon técnicas de observación, entrevista, encuesta e instrumentos como la ficha de observación, guías de entrevista estructurada y cuestionario de encuesta. En conclusión, esta autora estableció que el Modelo Canvas es útil para detectar debilidades internas y proponer medidas correctivas que impacten directamente en la rentabilidad, recomendando su aplicación continua para el crecimiento sostenible y la posición en el mercado de la empresa dentro del sector industrial.

Desarrollo de teorías y conceptos

Modelo de Negocio Canvas

Morocho Macas et al. (2024), nos dice que es una herramienta dirigida a los emprendedores y más adecuada para nuevas empresas con un alto grado de incertidumbre, considerando a las Startups como una oportunidad para el crecimiento económico, el uso de herramientas como Modelo Canvas no representa una pérdida de tiempo e incluso puede prevenir pérdidas a mediano y largo plazo, al examinar la idea antes de su implementación y su simplificación.

De acuerdo con lo que nos indica estos autores el modelo de negocio Canvas es una herramienta fundamental para las empresas, que permite examinar cada una de las áreas en base sus componentes para así mejorarlas, y ayudar al crecimiento de la empresa o emprendimiento donde se va a aplicar para así mantenerse en el mercado altamente competitivo en el rubro que se desenvuelven.

Ortiz y Gómez (2023), nos dicen que el modelo Canvas es un enfoque creado por Alexander Osterwalder, que actúa como una herramienta para aumentar el valor comercial y destacarse frente a los competidores. Esta técnica utiliza nueve elementos claves que están relacionados con las dimensiones de una empresa que son: clientes, propuesta, recursos y sostenibilidad financiera.

El modelo Canvas no es solo una herramienta de planificación visual, sino que se presenta como una destacada metodología para integrar la innovación. Es una estrategia diferenciadora y conduce a un enfoque táctico aplicable a cualquier tipo de empresa, facilitando la evolución desde una idea hasta su implementación y la sostenibilidad del desarrollo competitivo.

Uno de los beneficios de implementar esta herramienta es que permite diseñar de manera estructurada cada componente del modelo enfocados al direccionamiento de la empresa facilitando una comprensión integral del negocio contribuyendo a la creación de valor junto a esto fomenta la innovación continúa convirtiendo a las organizaciones en entidades flexibles y adaptables a las tendencias del mercado, esta herramienta permite estructurar y optimizar los procesos convirtiéndolas competitivas y rentables (Becker, 2024).

El modelo Canvas es fundamental para las empresas debido a que les permite a diseñar de mejor manera la estructura en base a sus nueves componentes para poder ayudar a mejorar

en cualquier aspecto que tenga falencias, siendo así una herramienta de mejoramiento para que ayude al desarrollo competitivo.

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, 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, cómo se va a lograr y manera de cómo se obtendrá ingresos, es una alternativa de forma globa 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

López y Barrezueta (2018) citado por Bravo y Loor (2024), mencionan que la gestión operativa permite a la organización lograr los mejores beneficios competitivos, posicionamiento en el mercado. Las empresas comienzan a introducir estrategias para estimular su uso y procesos adecuados, así desarrollar efectivamente actividades, además, centrarse en administrar el trabajo adecuado de los colaboradores y alcanzar sus objetivos.

La gestión operativa es una condición preliminar para que las empresas logren una ventaja competitiva confiable y beneficiosa en el mercado, relaciones estratégicas con competencia y adaptabilidad a los cambios. Esto significa la plenitud de la estrategia para realizar el uso de óptimo de los procesos internos.

Propuesta de valor

Santos (2024), nos dice que una propuesta de valor es componente fundamental en la estrategia de marketing de una empresa, simbolizando la promesa distintiva y atractiva que una marca brinda a su público. Es la afirmación que resalta las ventajas principales de una compañía ofrece a sus clientes, diferenciándose claramente de sus competidores.

De acuerdo con lo expuesto la propuesta de valor constituye uno de los aspectos más cruciales de la estrategia de marketing de una empresa, ya que define cómo los beneficios de esta pueden presentarse a su mercado objetivo de manera distintiva y persuasiva.

Recursos claves

Ruiz (2024), menciona que los recursos claves son los pilares básicos para que el modelo de negocio opere, se trata de todos los activos que requiere una empresa para poder crear y proporcionar sus productos o servicios, ayudando así alcanzar los objetivos propuestos.

Los recursos claves son críticos porque representan las operaciones de la compañía para proporcionar los servicios y productos correctos. Las funciones principales que ayudan a la compañía a alcanzar sus metas y mantenerse en mercado competitivo

Socios claves

Jiménez (2023), indica que Los socios clave dentro del modelo Canvas se refieren a las alianzas estratégicas que establece tu organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos.

Los socios claves dentro del modelo Canvas son esenciales para las alianzas estratégicas que potencian aún más a las capacidades de las empresas para que cumplan con sus metas establecidas a través de la colaboración de áreas como compartir experiencias, optimización de costos y recursos.

Actividades claves

Fernández (2022), considera que las actividades claves son las acciones que una empresa debe implementar para crear y entregar la propuesta de valor ya que son clave para el éxito del negocio.

Las actividades claves en el modelo de negocio Canvas representan las acciones que la empresa debe realizar para llevar a cabo de manera eficaz la propuesta de valor y lograr una conexión solida con los clientes. Estas son tareas que pueden documentarse en las áreas de gestión, operación y creación de valor, garantizando que los negocios se enfoquen en aumentar los ingresos y la satisfacción del cliente.

Costos

Sánchez (2021), menciona que el presupuesto es un elemento primordial para la planeación, el plan presupuestario puede ayudar a la gerencia a organizar y coordinar las funciones de venta, distribución además de la administración de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que se esperan para los periodos futuros.

Una buena gestión de costos es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera y maximizar la rentabilidad, ya que permite identificar oportunidades para reducir gastos sin comprometer la calidad del servicio o producto ofrecido en este bloque se analizan tantos costos fijos como gastos, relacionados con las actividades, recursos y asociaciones claves.

Estructura de costos

Según Molina (2024) hace mención que la estructura de costos describe los costos más significativos en los que incurre una empresa al operar en un modelo de negocio específico La estructura de costes implica identificar y analizar los principales costes fijos además de los variables incurridas en la creación y entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las operaciones y la generación de ingresos (p. 44).

Este componente del Modelo Canvas permite a las empresas visualizar sus gastos totales e identificar áreas donde pueden optimizar costos o mejorar márgenes. Una comprensión clara de la estructura de costos es esencial para tomar decisiones informadas sobre inversiones futuras y estrategias operativas.

Fuente de ingresos

Coll Morales (2024), señala que la fuente de ingresos se refiere a la manera de generar dinero o recursos financieros a partir de diversas actividades, inversiones o circunstancias. Estas fuentes son fundamentales para individuos, empresas ya que ayuda a satisfacer las necesidades y alcanzar sus metas económicas.

Es importante identificar claramente las fuentes de ingresos para entender cómo un negocio puede sostenerse económicamente. Al diversificar las fuentes de ingresos las empresas pueden mitigar riesgos financieros garantizar su estabilidad financiera y el crecimiento a largo plazo de la empresa permitiendo adaptarse mejor a cambios en el mercado.

Clientes

Quiroa (2024), señala que el cliente puede comprar un producto y luego consumirlo o simplemente comprarlo para que lo disfrute otra persona. Sin duda el cliente es el principal foco de atención de cualquier empresa, por lo que todos los planes y las estrategias de marketing deben enfocarse, desarrollarse e implementarse en concordancia con ellos.

El entender quiénes son los clientes es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que satisfagan sus necesidades específicas esto incluye segmentar el mercado en

grupos distintos basados en características demográficas o comportamientos específicos. Al conocer mejor a sus clientes, las empresas pueden personalizar su oferta y mejorar su relación con ellos.

Segmentos de clientes

Clavijo (2024), menciona que las organizaciones suelen ofrecer servicios a múltiples grupos de clientes por lo que es una estrategia efectiva segmentarlas por esto es importante reconocer las necesidades y requisitos particulares de cada grupo, así como el valor que representan para la organización.

El segmento de clientes contribuye a dirigir los esfuerzos hacia aquellos que son más rentables o que tienen una importancia estratégica estos clientes comparten características y necesidades similares las cuales pueden satisfacerse a través de una propuesta de valor especifica.

Canales de distribución

Hernandez (2021)**,** hace mención que un canal de distribución está conformado por un conjunto de personas u organizaciones que trabajan mancomunadamente para lograr un objetivo común, hacer llegar los productos desde los proveedores a los usuarios que los demandan, por lo que comparten una secuencia de actividades que involucran diferentes flujos: flujo de productos o servicios, de propiedad, financiero, de dinero, información, demanda, riesgo, sustentabilidad, entre otros.

El canal de distribución es un sistema de distribución eficiente depende de la integración de diferentes flujos, la adecuada coordinación da una visión colaborativa de los participantes, la cual no solo optimiza la distribución, sino que también potencia la competitividad y sostenibilidad para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Relación con los clientes

Gárate y Samaniego (2024) hace mención que las relaciones establecidas entre la empresa y sus clientes deben fortalecerse en el conocimiento de las aspiraciones de los clientes para que pueda elegir relaciones personales o automáticas basadas en fondos como la capacitación del cliente, su lealtad o ventas estimulantes debido a las ventas lideres. Por lo tanto, la empresa puede utilizar un análisis exhaustivo de sus segmentos de mercado, conocer la forma más adecuada de unirlos y lograrlos de manera oportuna.

Establecer relaciones efectivas puede ayudar a fomentar la lealtad del cliente, aumentar la retención y gestionar las interacciones entre los consumidores. Donde la organización puede diferenciarse por diferentes tipos de relaciones en las que pueden incluir atención personalizada, autoservicio o comunidades en línea; elegir la estrategia correcta depende del segmento objetivo y la naturaleza del producto o servicio ofrecido.

Desarrollo competitivo

Alejandro et al. (2020), señala que el término competitividad no es un tema nuevo en la sociedad, su inicio se remonta a los orígenes de la humanidad, cuando el ser humano buscaba producir algo distinto y mejor que su competencia, enfocándose en herramientas como la innovación y la creatividad con el propósito de obtener la aceptación y promover el deseo de compra por parte de los consumidores de la época.

Navarro Silva et al. (2018), mencionan que la competitividad es una de las principales actividades de las empresas que les permite sobrevivir en cualquier circunstancia de mercado, ya sea agresivo o competitiva. Competir es la actividad principal para las corporaciones que buscan subsistir en cualquier situación del mercado (p. 172).

El desarrollo competitivo abarca las estrategias y acciones que una empresa implementa para mejorar su posición en el mercado incluye la optimización de procesos, la innovación en productos/servicios además de la mejora continua en la calidad y eficiencia operativa. Al fortalecer sus ventajas competitivas una empresa puede diferenciarse de sus competidores y asegurar su sostenibilidad en el tiempo, permite no solo atraer a nuevos clientes, sino también a retener a los ya existentes.

Actualmente las empresas responden de manera reactiva a las tendencias del mercado esta práctica genera impacto negativo para aquellas organizaciones que buscan incrementar sus ingresos y posicionamiento al no generar prácticas competitivas las organizaciones se quedan a la vanguardia frente a las demás organizaciones, este autor menciona que la gestión empresarial debe ir encaminada a las estrategias de transformación digital y a las practicas innovadoras (Parga et al., 2023)

La implementación de estrategias innovadoras fomenta el crecimiento a largo de las entidades que buscan posicionamiento en el mercado, esto no solo se presenta como una oportunidad si no como una necesidad para mantenerse en el mercado. Se puede innovar de distintas maneras desde la introducción de nuevas tecnologías en el proceso administrativo

hasta al comportamiento organizacional con la finalidad de generar nuevos mecanismos de operación para la empresa.

Desarrollar ventaja competitiva requiere de cambios de manera interna como la cultura organizacional o los procesos internos de cada departamento y de manera externa como las características del mercado, la tecnología, los factores políticos que afectan de manera directa a cada negocio lo que conlleva a tomar decisiones, desde el precio sostenible hasta el posicionamiento en el mercado, el desarrollo de estrategias están encaminadas a mejorar los servicios existentes incrementando participación en el mercado con servicios de calidad que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y que ayude a largo plazo a conseguir rentabilidad en la empresa, por lo que llevar a cabo una correcta planificación es procesos de adaptación de recursos y objetivos Casanova et al. (2022).

De manera general el desarrollo competitivo es visto como la capacidad de generar, atraer y retener a los consumidores impulsando mayor grado de productividad, crecimiento económico y sostenibilidad. Este término se relaciona con la eficiencia de recursos tanto humanos como tecnológicos y financieros, generando un macroentorno favorable permitiendo a las empresas posicionarse delante de sus competidores por realizar prácticas diferenciadoras que generan ventaja competitiva esto ligado a la mejora continua.

Calidad de servicios

OMS (2020), define que la calidad como el grado en que los servicios de salud aumentan las probabilidades de resultados deseados fundamentándose en conocimiento profesional basado en evidencias. Una atención de calidad es efectiva, segura, centrada en las personas, oportuna, equitativa, integrada y eficiente

Implica ofrecer un servicio confiable, eficiente y satisfactorio en todas las interacciones mantener altos estándares de calidad en el servicio es crucial para atraer y retener clientes, es un factor determinante para el éxito y la reputación de la empresa.

Satisfacción de clientes

Hammond (2023), menciona que la satisfacción del cliente es la medición de la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto de una marca en específico. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan.

Mide cuán contentos están los consumidores con respecto al producto o servicio recibido; esto influye directamente en la lealtad hacia una marca específica. Evaluar esta satisfacción regularmente permite identificar áreas donde se necesita mejorar y ajustar estrategias según sea necesario para mantener relaciones positivas con los consumidores.

Repetición de compra

Según Quezada Ruiz et al. (2020), menciona que el consumidor debe seleccionar un artículo entre alternativas de bienes sustitutos por cuanto requieren de emplear recursos limitados, en mayor o menor medida, pero de manera necesaria. La motivación emerge en este proceso de manera explícita o implícita que impulsa al consumidor a decidirse por la compra del artículo.

Comprar un producto requiere de un proceso de toma de decisiones, sobre todo porque hay múltiples opciones disponibles y están limitados a los que tienen. Con base a esto, se resalta que cada producto cuenta con ciertos pasos que delimitarán partes de las motivaciones por elección directa e indirecta que impulsaron la selección de un producto particular

Tasa de incrementos de clientes

Narvaez (2020), señala que el índice de retención de clientes también ayuda a las empresas a averiguar si hay operaciones que pueden desanimar a los clientes potenciales y existentes, como un servicio al cliente lento, deficiente o un producto defectuoso.

Este indicador es esencial para evaluar el crecimiento general del negocio e identificar tendencias positivas o negativas dentro del mercado objetivo además de mantener un crecimiento constante en esta tasa es crucial para asegurar sostenibilidad financiera.

Eficiencia operativa

Barrera-Guerra Jr (2020), menciona que la eficiencia operativa tiene como objetivo el aprovechamiento óptimo y eficaz de los recursos lo que no solo impulsa el dinamismo de las actividades comerciales, sino que también promueve el uso adecuado del capital de las empresas, procurando que las organizaciones conserven su valor y se mantengan en el mercado.

La eficiencia operativa no solo implica el ahorro, sino que también actúa como un impulsor de sostenibilidad y desarrollo en un entorno competitivo. Esta perspectiva está en concordancia con las tendencias actuales que valoran la innovación, la rapidez y la mejor utilización de recursos.

Según Garay Freire (2022), nos indica que la eficiencia operática se alcanza a realizar actividades técnicas y operativas en donde se ponderan los conocimientos disponibles a fin de elaborar productos y servicios empresariales que maximicen su utilización para alcanzar la eficiencia y la productividad comercial.

La eficiencia operativa se enfoca en optimizar procesos, recursos internos y superar las expectativas planteadas respecto a los resultados significa que se debe controlar el gasto y aumentar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La eficiencia operativa se logra mediante la eliminación de ineficiencias y obstáculos internos, la automatización de procesos, la centralización de datos y la eliminación de tareas innecesarias.

Optimización de recursos

González Basabe et al. (2020), considera que la optimización de los recursos tiene que ver con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un número de costos, optimizar los recursos no deber ser únicamente eficiente si o también eficaz.

Un entorno organizativo es dinámico y sumamente competitivo, la optimización de recursos significa asegurar que los resultados alcanzados estén en concordancia con las metas estratégicas de la organización.

Innovación en los servicios

Rojo Gutiérrez et al. (2019), considera que la innovación afecta la competitividad de la empresa, brindándole sostenibilidad a lo largo del tiempo y permitiéndole como agente dinámico, gestionar mejor las adversidades del entorno empresarial que actualmente está globalizado.

La innovación además de incrementar el nivel de competitividad sirve también como un impulsor estratégico para resiliencia organizacional en entornos altamente volátiles.

Capacidad de adaptación al mercado

La adaptabilidad en el mundo es un orden de cambios mediante el cual un organismo necesita acomodarse a las diferentes modificaciones que en su medio se le producen, esta destreza se forma, al relacionarse con lo que le rodea y apegarse a lo que se encuentra en su contexto (Guzmán de la Rosa, 2018).

La adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra.

La adaptación a los cambios es una capacidad muy requerida en las organizaciones tanto a la hora de buscar profesionales, como ante la necesidad de desarrollar habilidades en la actuación en entornos cambiantes, por esta razón en este artículo se hace un recorrido por la literatura publicada sobre capacidades dinámicas de adaptación, empezando por determinar los antecedentes, realizado una aproximación al concepto de capacidad dinámica de adaptación y la evolución del concepto de capacidad dinámica de adaptación (Garzón Castrillon, 2018).

La importancia en la adaptabilidad en el mundo actual debe de desarrollarse a través de la interacción con el entorno. En el ámbito organizacional, los cambios constantes pueden deshabilitar a los empleados, causando actitudes negativas y estrés, lo que lleva a una conciliación de adaptación apropiada.

Sostenibilidad

Martin Barroso et al. (2021), la sostenibilidad abarca varias disciplinas y que intenta lograr un equilibrio entre el rendimiento económico que es una condición necesaria pero no suficiente, el uso adecuado de los recursos involucrado y la aceptación por parte de la comunicada de recibe la inversión.

De acuerdo con los autores en una organización se dice que es verdaderamente sostenible solo cuando implementa una perspectiva sistémica en la que el crecimiento económico, la conservación ambiental y la cohesión social están conectados y equilibrados.

Nivel de reconocimiento de la marca

Rodríguez (2022), nos indica que la conciencia de marca es el nivel de conocimiento que un consumidor tiene sobre una marca o producto. Una encuesta de imagen de marca puede ayudarnos, a evaluar la capacidad de un determinado consumidor para identificar una marca y relacionarla con los servicios ofrecidos aquella.

Nivel de reconocimiento de la marca se refiere en que un consumidor reconoce o recuerda una determina marca y refleja el grado de su conocimiento y la posibilidad de relacionarla con ciertos productos o servicios.

Participación en el mercado

Londoño (2023), menciona que la participación de mercado o Market share es una medida importante que permite del éxito comercial de una empresa. Es un índice que ayuda a determinar el nivel de competitividad y el crecimiento que puede alcanzar en su rubro.

La participación del mercado evalúa la relevancia de una empresa o un producto en relación con otros en un mercado especifico, su cálculo se refiere a la cantidad de ventas de una empresa en un mercado en particular considerando su participación en nicho.

Rentabilidad

En base a la opinión de Valencia (2011) citado por Rodríguez Trejo et al. (2020), sostiene que la rentabilidad es esencial dentro de las empresas, ya que estas son el mecanismo que permiten la correcta ejecución de las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos.

La rentabilidad indica cuán eficientemente una organización emplea sus recursos para generar valor, el estudio de este componente permite a identificar estrategias de mejora y cambios para el entorno competitivo.

Incremento de ingresos

Los ingresos se refieren a la cantidad que recibe la compañía o empresa para sus actividades comerciales hay varias formas de obtener ingresos, pero las más comunes son la venta de bienes o servicios esta es la razón principal por la cual cada empresa tiene como objetivo obtener los beneficios más posibles (Dobaño, 2024).

Los ingresos de una empresa aumentan cuando las ventas o el beneficio total de la empresa han crecido durante un período de tiempo, esto podría deberse a varias razones, como el aumento en el volumen de ventas, el aumento en el precio de bienes y servicios, o incluso la incursión en nuevos mercados.

Margen de contribución

Michael (2024), nos menciona que el margen de contribución se puede expresar en dos formas: bruto y unitario, representa lo que se obtiene adicionalmente por cada producto o unidad que se vende, después de restarle el costo variable de la empresa. Se determina como el precio de venta unitario menos el costo variable unitario.

El margen de contribución hace referencia al beneficio adicional que se obtiene de una unidad vendida, descontando los costos variables relacionados con la producción o venta de un producto, es un indicador clave para cubrir costos fijos y generar beneficios.

Fundamento legal

La presente investigación se respalda mediante las siguientes leyes:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

Art. 1.- Definición.-" Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital" (Ley Orgánica de economia Popular y Solidaria, 2011).

Art. 73.- Unidades Económicas Populares. – "Son Unidades Económicas Populares: las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares,

domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que se promoverán fomentando la asociación y la solidaridad" (Ley Orgánica de economia Popular y Solidaria, 2011).

Art. 75.- Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos. – "Son personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña escala efectuadas por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios. Para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes" (Ley Orgánica de economia Popular y Solidaria, 2011).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. – "La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código" (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Art. 1.- Objeto y ámbito. – "La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. Se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal" (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Capítulo II

Metodología

Diseño de investigación

Para esta investigación de utilizó el diseño de esta investigación fue **no experimental transversal**, por lo que se realizó en un solo momento en el 2024, sin alterar ninguna de las variables. Este método fue fundamental para entender el estado de situación actual del modelo de negocio Canvas de Comecsa y su impacto en el desarrollo competitivo de la empresa. Esta investigación tuvo un alcance **descriptivo** por que se buscó describir el modelo de negocio Canvas en la empresa Comecsa, aplicando sus funciones y componentes. También, incorpora un componente **correlacional** porque se estudiará el posible vínculo que exista entre el uso del modelo y el grado de competitividad de la empresa

Este estudio de investigación se llevó a cabo bajo un **enfoque mixto** que combino aspectos cuantitativos y cualitativos en la recolección, análisis e interpretación de la información en el análisis del modelo Canvas y su efecto en el desarrollo competitivo de Comecsa. Con base a esto, se recopiló ambos conjuntos de datos cuantitativos como indicadores de rendimiento empresarial y resultados, por otro lado, se dará una interpretación cualitativa a las percepciones de varios colaboradores y políticas gerenciales.

Métodos de la investigación

Para la aplicación en el contexto actual, se utilizó el **método deductivo** debido a que este se basa en la aplicación de la teoría general a los temas de la empresa; para esto se toma de referencia los principios del Business Model Canvas, el mismo que es una herramienta que permite analizar de manera visual todos aquellos componentes de un modelo de negocios esencial para cualquier empresa. Con base a lo expuesto anteriormente, esto facilitó analizar la aplicación de los nueves elementos del modelo Canvas en la empresa y las posibles mejoras.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue el **método inductivo** para identificar las problemáticas de la empresa. Este enfoque inductivo parte de la observación directa y el estudio de los hechos concretos que se dan dentro de la empresa, obteniendo a partir de ellas una visión integral sobre los elementos que impactan el funcionamiento cotidiano de la misma. Del mismo modo, el método permite encontrar patrones inductivos y a partir de las deficiencias en dicha información, obtener conclusiones que impactan negativamente en el funcionamiento general de la empresa. Los resultados que obtuvimos proporcionaron una base

sólida para identificar las brechas tecnológicas en la imagen y que, si se corrigiera, se abrirán muchas oportunidades para la empresa, como las mejoras en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente, generando un desarrollo competitivo sobre la competencia.

Mientras que el **método de síntesis** permitió la integración de información cualitativa y cuantitativa para generar una imagen del mercado. Por lo que, sirvió de mucha ayuda para plantear las oportunidades de mejora para la empresa aprovechando las fortalezas, con el objetivo de generar un modelo de negocios más eficientes, acorde con las nuevas tendencias y necesidades en el nicho de mercado.

El tipo de investigación que se realizó es de **método bibliográfica**, lo que implica que se realiza a partir del estudio y revisión de documentos. Esta información comprende de la revisión de publicaciones de artículos académicos y libros sobre los diferentes elementos del modelo de negocio Canvas, esto garantiza la suficiencia de la información requerida para la caracterización del modelo de negocio y analizar el impacto del desarrollo competitivo.

El enfoque principal utilizado en esta investigación es el **método analítico**, respaldado por técnicas cualitativas y cuantitativas para un examen más exhaustivo, este consiste en desglosar el modelo de negocio Canvas en sus nueves bloques. Este enfoque ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada componente y su valor en el desarrollo competitivo de Comecsa.

Utilizar el método analítico permitió desglosar los datos reunidos para construir dependencias causales y funcionales entre los elementos del modelo de negocio Canvas y los indicadores de competitividad de diferenciación en el mercado, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Por esto se realizó, análisis de las teorías que permitió conocer a profundidad cada uno de los elementos y el desarrollo competitivo lo que proporciono fundamentar aportaciones de cada uno de los conceptos revisados y proponer soluciones que sean efectivas.

Población

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la población total de la empresa es de 64 colaboradores, donde 61 serán encuestas dirigidas al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa y 1 entrevista dirigida hacia la gerente general, 2 gerentes de otras áreas de Comecsa.

Además de esto se utilizará como población finita que se hace referencia a los clientes de la empresa, estos datos fueron proporcionados por la gerente general donde indicaron que hay una estimación de 4800 clientes frecuentes al año.

Tabla 1.

Población

Población	Cantidad
Administrativos	3
Colaboradores	61
Clientes frecuentes	48000
Total	48064

Nota: Datos obtenidos por el gerente general de la empresa Comecsa

Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra de clientes se aplicó la siguiente formula de la población finita, donde la misma es destinada para la entrevista está constituida por 3 administrativos. Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, la selección de la muestra se haría de manera que existen 48000 clientes frecuentes de la empresa anualmente tengan la misma probabilidad de ser elegidos, por esto se aplicó la siguiente fórmula para poder obtener una muestra en la que se aplicó a 382 clientes.

Tabla 2.

Fórmula para el tamaño de la muestra

MUESTRA	VALORES
n= Tamaño de muestra	?
N= Población	48000
Z= Nivel de confianza	95% (1.96)
p= Probabilidad de éxito	0.5
q= Probabilidad de fracaso	0.5
e= error máximo	5% (0.05)

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

$$n = \frac{48000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (48000-1) + (1.96)_{\propto}^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{48000 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 47999 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{46099.2}{1199.975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{46099.2}{120.9579} = 382$$

Después de aplicar la fórmula, sus resultados son 382 clientes frecuentes, por lo que se debe tener en cuenta la población para recopilar datos. Además, el tamaño de la muestra se puede visualizar para usar herramientas de investigación, esta información es una visión indispensable de los clientes frecuentes y de los miembros principales de la parte administrativa, enriqueciendo la compresión global de los resultados.

Tabla 3.

Muestra

Muestra	Cantidad	Técnica
Administrativos	3	Entrevista
Colaboradores	61	Encuesta
Clientes frecuentes	382	Encuesta
Total	446	

Nota: Características de la muestra

Recolección y procesamiento de los datos

La recopilación de datos fue muy importante para el desarrollo de este estudio porque esto nos proporciona una base de datos sólida en la que podemos tener soluciones conscientes con respecto al análisis. En esta investigación se utilizó la técnica, instrumentos y herramientas que permitan recolectar información fundamental para la caracterización del modelo de gestión Canvas como su relación con el desarrollo competitivo de Comecsa.

Técnicas e Instrumentos

Observación – Ficha de observación

La observación permitió obtener información directamente desde el lugar en el que se realizó la investigación, el propósito de la aplicación de esta técnica permitió en particular la identificación de las causas generadas dentro de la investigación, donde se abarco la eficiencia operativa, clientes, y calidad de servicios, entre otros indicadores. Este fue una técnica fundamental para el proceso de investigación el que nos ayudó a dar posibles soluciones para que ayuden al desarrollo competitivo de Comecsa. Con base a esto se utilizó la ficha de observación que nos ayudó para recopilar información precisa sobre los problemas que surgen en la empresa, la cual se hizo de manera no participativa de observación directa mediante ciertos aspectos con relación a las dos variables de estudio que se consideraron para poder obtener una información veraz y eficaz.

Entrevista – Guía de entrevista estructurada

El propósito de la entrevista realizada al gerente general, gerente de ventas y gerente de recursos humanos fue para recopilar información de forma detallada sobre las posibles causas que no estén permitiéndole a la empresa desarrollarse competitivamente ademas de conocer la visión de los gerentes de Comecsa sobre la aplicación estratégica del modelo Canvas. Se aplicó mediante la guía de entrevista que fue el instrumento estructurado centrado en 13 preguntas abiertas sobre ciertos aspectos de la empresa y de los elementos que constituyen el modelo Canvas y sus relaciones con la toma de decisiones estratégicas.

Encuestas – Cuestionario estructurado

En este estudio tuvo como propósito desarrollar este instrumento de cuestionarios estructurados con 15 preguntas cerradas y como respuesta opciones de la escala de Likert donde se obtuvo datos cuantitativos, este se diseñó para los clientes frecuentes y colaboradores de la empresa para obtener diversas respuestas, datos u opiniones. Las encuestas fueron fundamental para obtener un contraste de la opinión de los colaboradores con referencia a los clientes frecuentes.

Herramientas

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron:

Google forms: Mediante esta herramienta se realizó las encuestas a colaboradores y a clientes para la obtención de los datos, donde se registró las respuestas de los encuestados que

permitió generar de forma eficiente la información dando una rapidez para el análisis de los resultados.

IBM SPSS: Esta herramienta estadística permitió ingresar la información obtenidas de las encuestas de los colaboradores y clientes mediante esta herramienta se pudo analizar cada una de las preguntas realizadas obteniendo los datos estadísticos y gráficos para su posterior análisis de resultados.

Validación y confiabilidad de instrumentos

Una vez determinada las dimensiones e indicadores de la investigación se procedieron a elaborar la ficha de observación, guía de entrevista y cuestionarios que permitieron recolectar datos de diferentes percepciones sobre la empresa.

Los instrumentos anteriores utilizados son la base fundamental para la contribución exitosa a la recopilación de datos reales relacionados con el tema de investigación, por lo que estos instrumentos fueron asesorados, corregidos y aprobados por el tutor Ing. Arturo Benavides PhD., además de una tercera persona quien a lo largo de su vida profesional le permite validar estos instrumentos ya que conocen del tema investigado. De esta manera, se alcanzó a obtener resultados confiables que fueron esenciales para el estudio.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de datos

Análisis de la ficha de observación

Durante la observación realizada en la empresa Comecsa, se percibió que la atención al cliente es uno de los aspectos en los que el negocio demuestra un rendimiento satisfactorio. Los colaboradores recibieron a los clientes con alegría y estaban dispuestos a ayudar, aunque en algunos casos el tiempo de espera era excesivamente largo, especialmente cuando hay muchos clientes. Esto sugiere que, aunque había una atención eficiente ayudaría a mejorar la experiencia del cliente si los servicios fueran más rápidos.

Desde la perspectiva de la optimización de recursos, se estableció que los procesos de pago en la caja son lentos y esto se debe al personal limitado que existe en esta sección, por esto resulta que se congestioné el área de pago en temporadas por esto se tiene un impacto negativo en la eficiencia operativa de la empresa, Comecsa como empresa tiene que pensar en cambiar su modo de organización o agregar personal en momentos clave al flujo de trabajo para mejorar el rendimiento y acortar los tiempos de espera.

En relación con la participación de mercado, se observó que la marca no está captando una buena cantidad de nuevos clientes ya que la mayoría de los clientes que atendieron eran recurrentes. Esto probablemente, se debe a una omisión en el plan de marketing Comecsa podría beneficiarse si consigue productos de otras regiones.

Análisis de los resultados de la entrevista

La entrevista se dirigió al gerente general, de ventas y de talento humano que son parte fundamental de la empresa Comecsa.

1. **¿Cómo describiría la situación actual de la empresa respecto a la competitividad dentro del mercado local?**

Los tres gerentes de la empresa coinciden tiene una posición en el mercado, pero también hacen énfasis que tienen problemas significativos que deben resolver. El gerente general y de ventas enfatizan el desafío de la competencia, en lo que respecta en precio y la velocidad de entrega, mientras que el gerente de talento humano indico que, aunque el personal está motivado, existen carencias en lo que respecta habilidades técnicas avanzadas, y especialmente en tecnología digital.

2. **¿De qué manera se mide la calidad del servicio al cliente en Comecsa?**

La empresa otorga mucha importancia a lo que los clientes tienen que decir, el jefe de talento humano aporta que también trabaja en la mejora de las habilidades del personal como el escucha activa. Esto demuestra que no solo se enfocan en los resultados, sino también en cómo el equipo se compromete y atiende al cliente, lo cual es positivo para mejorar la experiencia general.

3. **¿Considera que existen limitaciones internas y/o externas para el desarrollo competitivo de COMECSA? Si es afirmativo, ¿cuáles son?**

Los tres gerentes identifican que existen límites dentro y fuera de la empresa. Además, señalan que de forma interna existe carencia en el cuidado del equipo, los procedimientos manuales y la rotación de los colaboradores; de forma externa, también enfrentan competencia informal, fluctuación de costos de materiales y problemas de captación de recursos humanos. Esto indica que oportunidades de tecnología y de mejora del clima organizacional dentro de la empresa.

4. **¿Qué elementos del modelo de negocio Canvas considera relevantes para optimizar los procesos internos?**

Se considera que el modelo Canvas es una referencia útil para mejorar los procesos comerciales, además coinciden en que definir las actividades y recursos claves ayudan a organizar mejor en el trabajo. Señalan cómo tener buenos aliados y controlar mejor los costos también es muy importante, lo que puede permitir a la empresa ser más ordenada y eficiente.

5. **¿Qué aspectos considera necesarios para mejorar el desarrollo competitivo de la empresa?**

Los gerentes coinciden en que se deben invertir en tecnología para obtener una mejor compresión de los clientes y capacitar al personal que son fundamentales. Estos mismos enfatizan la importancia de tener una propuesta de valor, socios claves y prestar más atención a los clientes. Se puede decir que todas estas cosas muestran que la empresa debe integrar los aspectos técnicos y el lado humano para avanzar.

6. **¿De qué manera el modelo de negocio Canvas puede optimizar la toma de decisiones estratégicas en COMECSA?**

El modelo de negocio Canvas proporciona una visión clara y rápida sobre el negocio lo que ayuda a tomar decisiones correctas. Este apoya la idea de que es una herramienta tan simple y visual que mejora la comunicación interna y mejora la planificación.

7. **¿Considera que el modelo de negocio Canvas fortalecería una mejor relación con los clientes actuales y potenciales?**

Los tres gerentes afirmaron que el modelo ayuda a entender al cliente y a ofrecerle lo que realmente quieren, además enfatizan que conocer bien la propuesta de valor y el segmento de clientes para mejorar la lealtad. Esto indica que utilizar el modelo Canvas no solo mejora el servicio, sino que también profundiza la conexión emocional con el cliente.

8. **¿Considera que el modelo de negocio Canvas ayudará a fortalecer la eficiencia en la gestión de costos sin comprometer la calidad del servicio?**

El modelo de negocio Canvas puede ayudar a gastar recursos sin impactar las áreas que realmente importan esto indica que la empresa puede lograr una mayor eficiencia con sus recursos, siempre y cuando mantengan buenas relaciones con los clientes.

9. **Analizando la rentabilidad a largo y a corto plazo, ¿cómo podría impactar la implementación del modelo de negocio Canvas en la empresa?**

La implementación del modelo de negocio Canvas probablemente tendrá impactos positivos a corto y largo plazo en la rentabilidad de Comecsa. Con base a esto permitirá concluir que la proyección del modelo no es solo validada para el presente, sino que también sirve para estructurar el planeamiento del desarrollo competitivo de la empresa para que sea más seguro y rentable.

10. **En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, ¿qué tan flexible es el modelo de negocio Canvas ante los cambios en el entorno?**

Se percibe que Canvas es un modelo flexible y útil ante los cambios, además este modelo permite identificar rápidamente las nuevas competencias indispensable, como el manejo de redes sociales y ofrece la posibilidad de capacitar de manera ágil y eficiente, sin obstáculos burocráticos.

11. ¿Cuál es el impacto de la innovación de servicios en el marco de competitividad en una empresa que utiliza el modelo de negocio Canvas?

El Canvas ayuda a detectar nuevas formas de mejorar los servicios ofrecidos, esto muestra que la innovación no necesariamente tiene que venir solo de los gerentes que puede venir de cualquier lugar de la empresa siempre y cuando la empresa busque escuchar y trabajar en equipo.

12. ¿Cuál sería el aporte del modelo de negocios Canvas en la participación del mercado o en el reconocimiento de la marca?

El modelo Canvas aporta en particular que la empresa se visibilice mejor y genere confianza en los clientes. Se recalca que se debe elevar la imagen y actuar acorde a ella facilitando las ventas adicionales, también se comenta que el equipo transmite los valores de la empresa de acuerdo con la forma en que disfruta la cultura organizacional.

13. ¿Considera que la implementación del modelo de negocio Canvas mejoraría el desarrollo competitivo de la empresa?

Los gerentes creen y dicen que el modelo de negocio Canvas en principio podría mejorar su competitividad si se aplica correctamente. Esto quiere decir que este modelo es muy útil, pero se sugiere que depende de que cada persona se esfuerce activamente por utilizarlo.

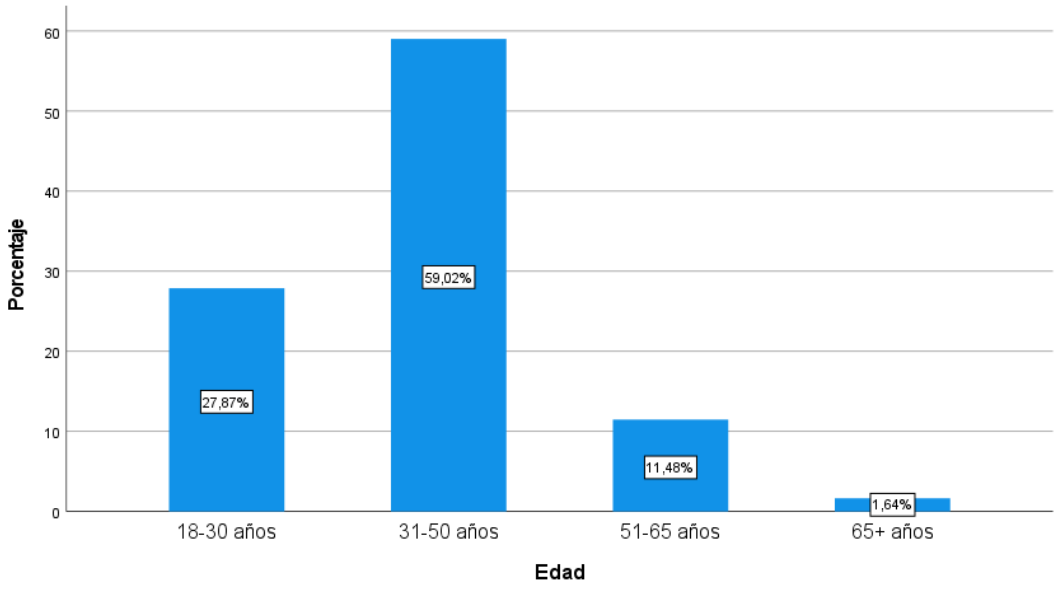
Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores de la empresa Comecsa

Tabla 4.
Edad de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
18-30 años	17	27,9%
31-50 años	36	59,0%
51-65 años	7	11,5%
65+ años	1	1,6%
Total	**61**	**100,0%**

Nota: Edad de los colaboradores de la empresa Comecsa

Figura 1.
Edad de colaboradores



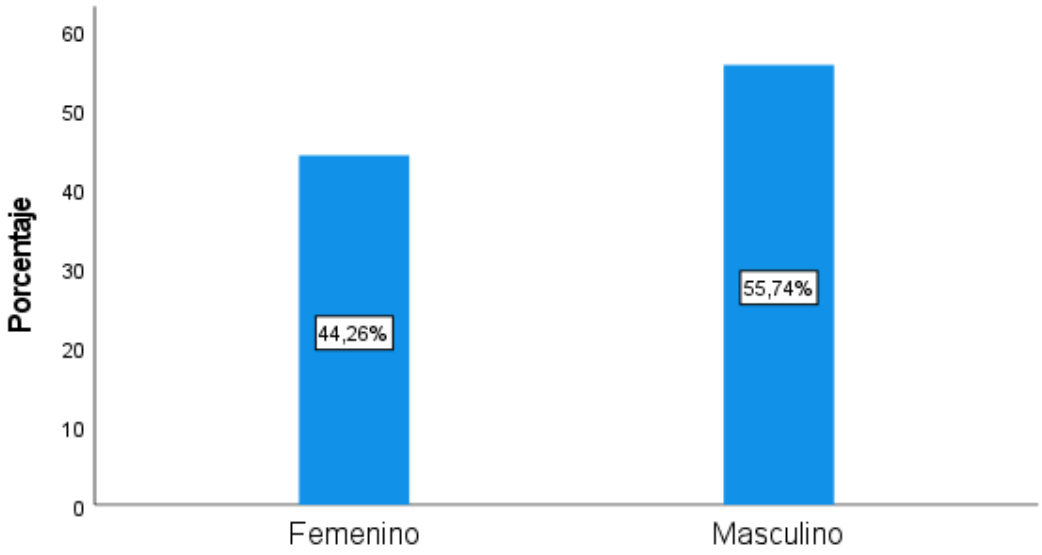
Con respecto a las respuestas obtenidas en la encuesta de los colaboradores de la empresa el 59,02% se encuentra en el grupo de edad 30 a 50 años que realizan su trabajo tanto dentro como fuera de la empresa, mientras que el 27,87% que pertenecen al rango de edad de 18 a 30 años entre estos dos grupos de edad son los que trabajan en la empresa para atender a los clientes.

Tabla 5.
Sexo de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	27	44,26
Masculino	34	55,74
Total	61	100,0

Nota: Sexo de los colaboradores de la empresa Comecsa

Figura 2.
Sexo de colaboradores



Con respecto a la encuesta realizada a los colaboradores en un 55,74 % son de sexo masculino, con base a esto se puede determinar que la empresa se compone más por colaboradores del sexo masculino debido que en su mayoría son de cobranza que trabajan fuera de la empresa, mientras que el 44,26 % son de sexo femenino que trabajan dentro de la misma para poder brindar una atención eficaz a los clientes.

Tabla 6.

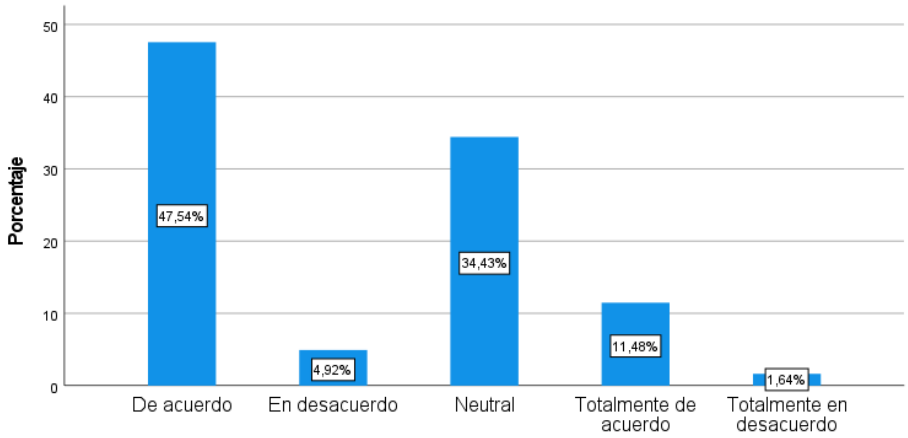
¿Las actividades principales que realiza están bien estructuradas y alineadas a los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	47,5
En desacuerdo	3	4,9
Neutral	21	34,4
Totalmente de acuerdo	7	11,5
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de colaboradores sobre actividades alineadas a los objetivos de la empresa

Figura 3.

Actividades principales



De acuerdo con los resultado obtenidos la tabla 6 y figura 3 nos indica que el 47,54% y 11,48% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que si se perciben una alineación claro de las actividades y los objetivos de la empresa lo que sugiere que la organización está funcionando, mientras que el 34,43% se encuentra en la escala de neutral, al igual que el bajo puntaje en desacuerdo y totalmente desacuerdo son resultados que apuntan que se debe fortificar la comunicación y planificación estratégica para que todos los colaboradores entiendan que las actividades realizadas están interrelaciones con los objetivos empresariales.

Tabla 7.

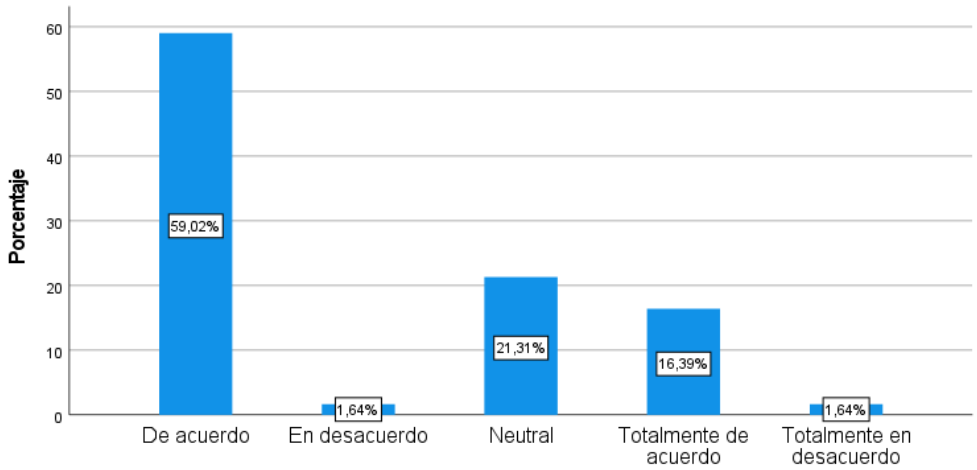
*¿Los productos que ofrece Comecsa reflejan el compromiso de la calidad y precio justos***?**

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	36	59,0
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	13	21,3
Totalmente de acuerdo	10	16,4
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre la calidad y precio justos

Figura 4.

Calidad y precio justos



Los resultados muestran que el 59% de los encuestados están de acuerdo en que los productos ofrecidos si cumplen con los estándares de calidad y precios justo. Con base a esto se interpreta que, aunque los colaboradores responden positivamente, existen respuestas neutrales donde se evidencia la necesidad considerable de mejorar la claridad y el diálogo sobre los esfuerzos relacionados con la transparencia y la comunicación para fortalecer la percepción de calidad y precios justos.

Tabla 8.

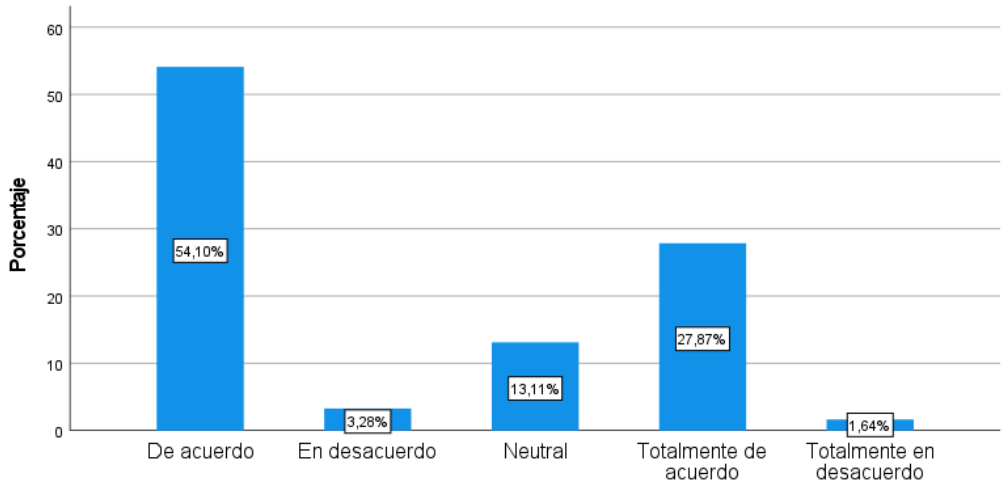
¿Los recursos se utilizan de manera óptima para el desarrollo competitivo y alcanzar los objetivos empresariales?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	33	54,1
En desacuerdo	2	3,3
Neutral	8	13,1
Totalmente de acuerdo	17	27,9
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre el desarrollo competitivo y objetivos empresariales

Figura 5.

Desarrollo competitivo y objetivos empresariales



De acuerdo con los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores, el 54,10 % están de acuerdo en que los recursos se están utilizando de manera óptima para alcanzar los objetivos competitivos y empresariales. Esto demuestra que, aunque la mayoría respondió favorablemente sobre la gestión de recursos, existe la necesidad de mejorar las comunicaciones destinadas a eliminar dudas, las percepciones neutrales o la dependencia de información imprecisa para cambiar la comunicación clara sobre la optimización de recursos para lograr los objetivos empresariales.

Tabla 9.

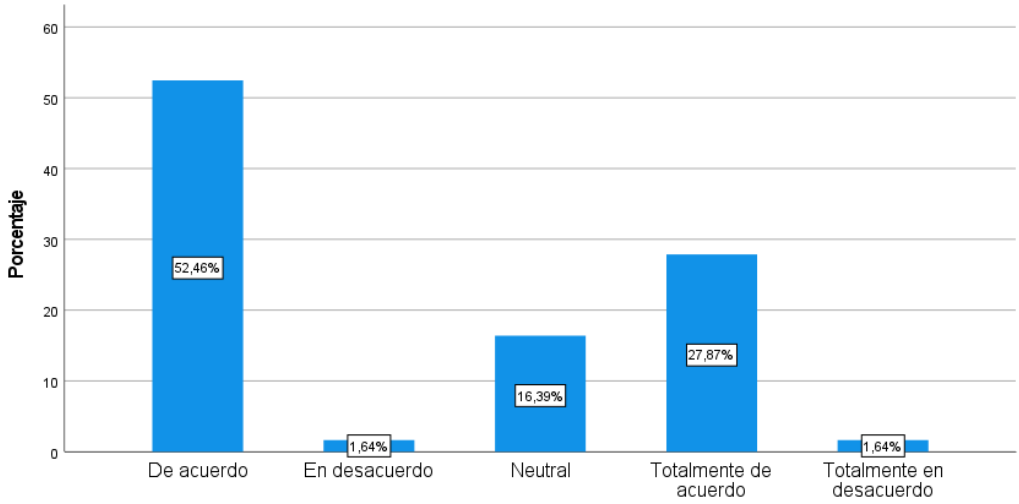
¿Las colaboraciones con los proveedores u otras empresas con las que trabaja Comecsa ayudan a que el negocio crezca?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	52,5
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	10	16,4
Totalmente de acuerdo	17	27,9
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre colaboraciones con proveedores

Figura 6.

Colaboraciones con proveedores



De acuerdo con los resultados obtenidos el 52,5%, de los colaboradores opinan que las colaboraciones estratégicas con proveedores y otras empresas contribuyen para el crecimiento del negocio. Esto evidencia que esta forma de relacionamiento es estratégica para fomentar el comercio además de que contar con buenas relaciones con los proveedores aumenta el nivel de competitividad.

Tabla 10.

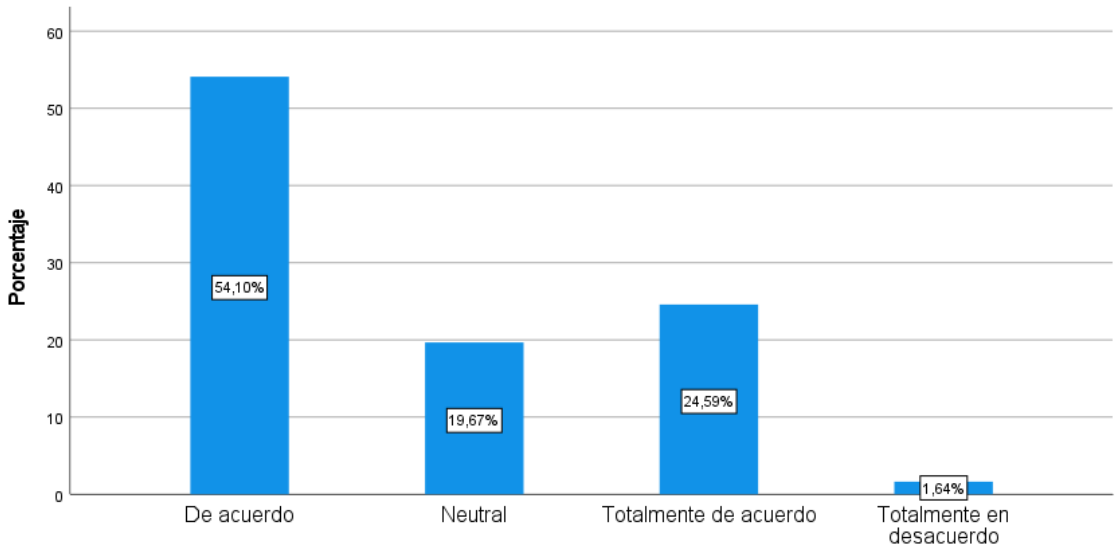
¿Crees que Comecsa debe administrar de mejor manera sus ingresos para adquirir nuevos productos que permita mantenerse en el mercado competitivo?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	33	54,1
Neutral	12	19,7
Totalmente de acuerdo	15	24,6
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de una gestión financiera eficiente

Figura 7.

Ingresos para adquirir nuevos productos



Con base a los resultados el 54,1% de los colaboradores responden afirmativamente opinan que Comecsa debe mejorar el control de sus ingresos y la adquisición de nuevos productos para así mantenerse en el mercado. Esto quiere decir que desde la percepción interna hay una necesidad de mejorar la gestión financiera, los colaboradores consideran que la inversión en nuevos productos es fundamental para la sostenibilidad de la competitividad en el entorno actual del mercado.

Tabla 11.

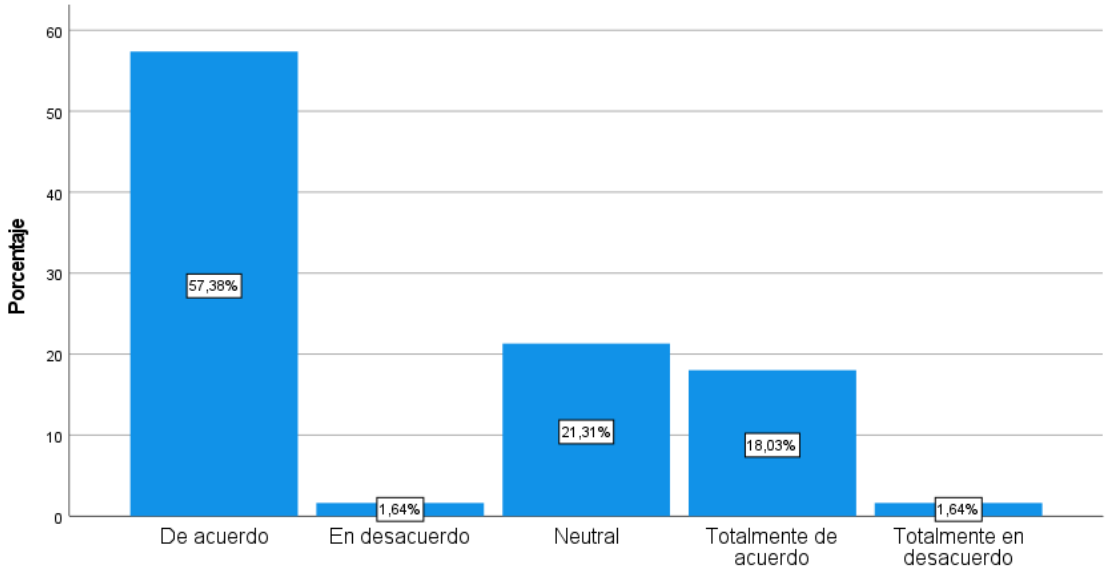
¿La empresa realiza seguimiento Post Venta aplicando una comunicación efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	35	57,4
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	13	21,3
Totalmente de acuerdo	11	18,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre el seguimiento Post. Venta

Figura 8.

Seguimiento post- venta



De acuerdo con los resultados obtenidos el 57,4% de los colaboradores están de acuerdo que la empresa realiza seguimiento post venta con buena comunicación estos resultados indican que, desde la satisfacción interna, la comunicación con el cliente después de la venta es predominante percibida como efectiva. Los colaboradores consideran que la empresa ha progresado en el contacto con el cliente después de la compra, pero todavía hay posibilidades de mejorar en la claridad y estandarización de los procedimientos de seguimiento.

Tabla 12.

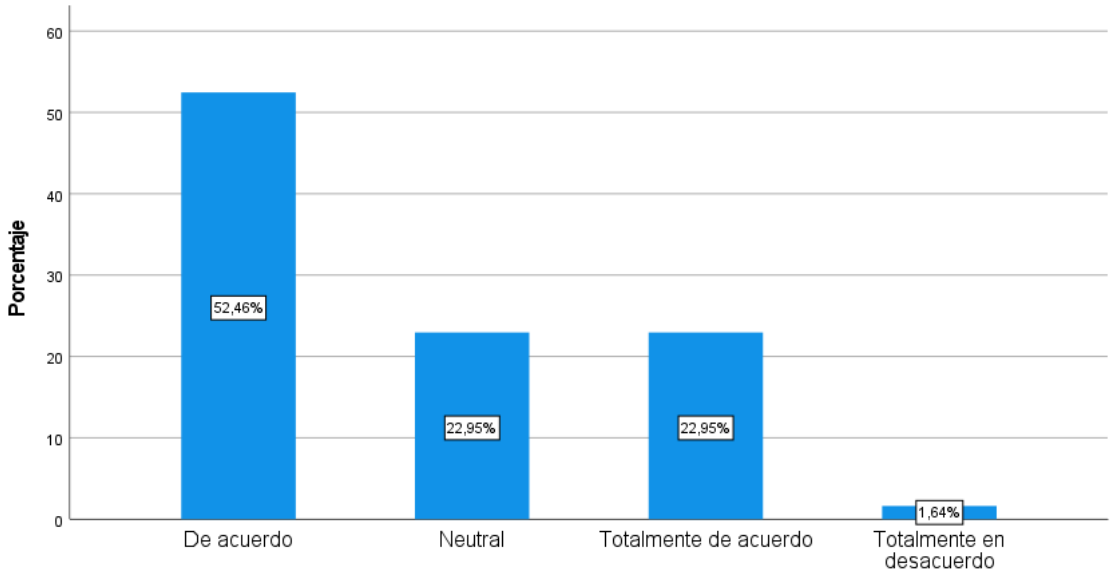
¿Comecsa fomenta la fidelización de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	52,5
Neutral	14	23,0
Totalmente de acuerdo	14	23,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,5
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre la fidelización de los clientes

Figura 9.

Fidelización de los clientes



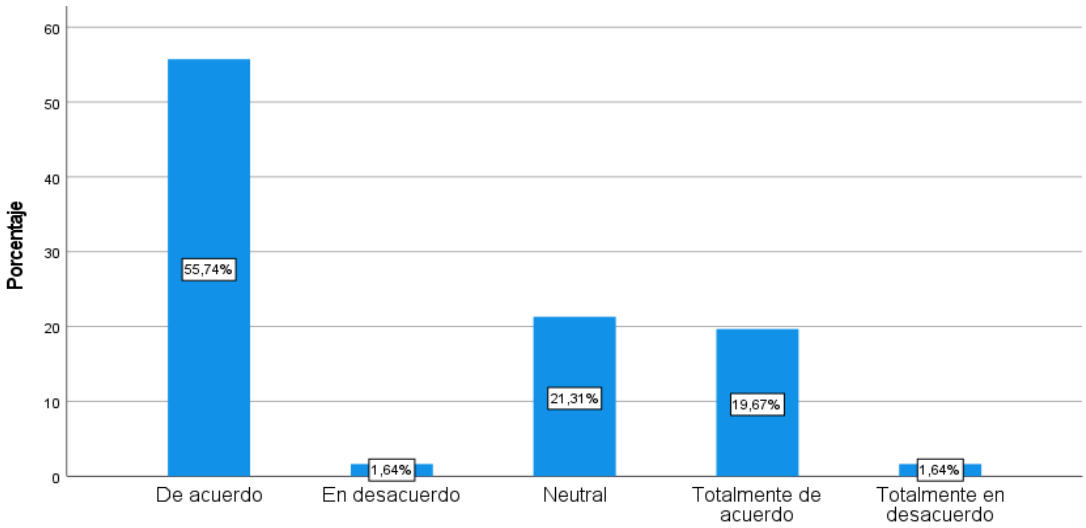
Con base a los resultados obtenidos el 52,50 % de los colaboradores de Comecsa tienen una perspectiva positiva acerca de las acciones que la empresa realiza para fomentar la fidelización de clientes. Con estos resultados se puede indicar que la empresa cuenta con bases para intentar nuevas estrategias, sin embargo, es necesario que se mejore la comunicación interna relacionada con la fidelización de clientes.

Tabla 13.
*¿Los canales de distribución utilizados son efectivos para llegar a los clientes**?***

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	55,7
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	13	21,3
Totalmente de acuerdo	12	19,7
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre los canales de distribución

Figura 10.
Canales de distribución



Con base a los resultados obtenidos el 55,7% de los colaboradores están de acuerdo en la creencia de que la empresa incentiva la lealtad por parte de los clientes. Estos datos permiten suponer que Comecsa cuenta con fundamentos suficientes para iniciar o fortalecer la fidelización de los clientes, aun así, será necesario mejorar la comunicación interna respecto a las acciones que se están llevando a cabo para que toda la colaboración esta unidad en el objetivo de la fidelización.

Tabla 14.

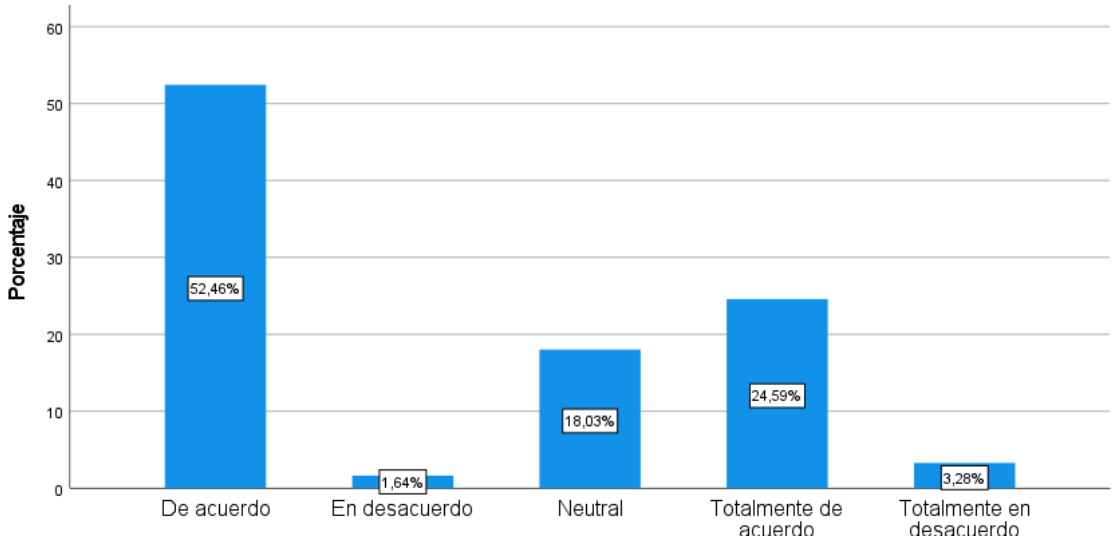
¿Cree usted que los clientes recomiendan Comecsa a otras personas por la buena atención y los productos que reciben?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	52,5
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	11	18,0
Totalmente de acuerdo	15	24,6
Totalmente en desacuerdo	2	3,3
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre la recomendación de clientes con respecto a la calidad de servicio.

Figura 11.

Calidad de servicio



Según los resultados obtenidos el 52.5% de los encuestados indicaron que los clientes si recomendaran a Comecsa debido a la calidad de sus servicios y productos. En sí estos resultados demuestran que la empresa tiene una buena percepción entre sus clientes; sin embargo, se debe poner más énfasis en asegurar que todos los clientes reciban atención y servicio positivos durante cada encuentro.

Tabla 15.

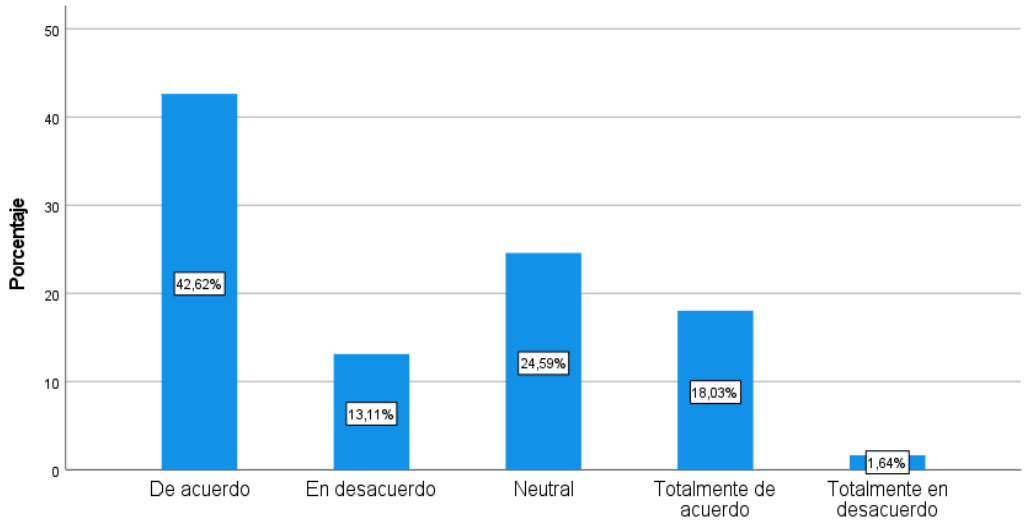
¿La empresa implementa mejoras innovadoras en sus procesos? (atención al cliente con chatbots y CRM integrado)

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	42,6
En desacuerdo	8	13,1
Neutral	15	24,6
Totalmente de acuerdo	11	18,0
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre las mejoras innovadoras en procesos.

Figura 12.

Mejoras innovadoras en procesos



Con base a los resultados obtenidos el 42,6% de los colaboradores de la empresa están de acuerdo que Comecsa incorpora mejoras innovadoras en sus procesos como el uso de chatbots o sistemas CRM. Los datos obtenidos indican que la empresa está en el camino hacia la innovación, al mismo tiempo que sugieren que las estrategias de comunicación interna deben fortalecerse para moldear una percepción más constante de los esfuerzos de la empresa entre los colaboradores.

Tabla 16.

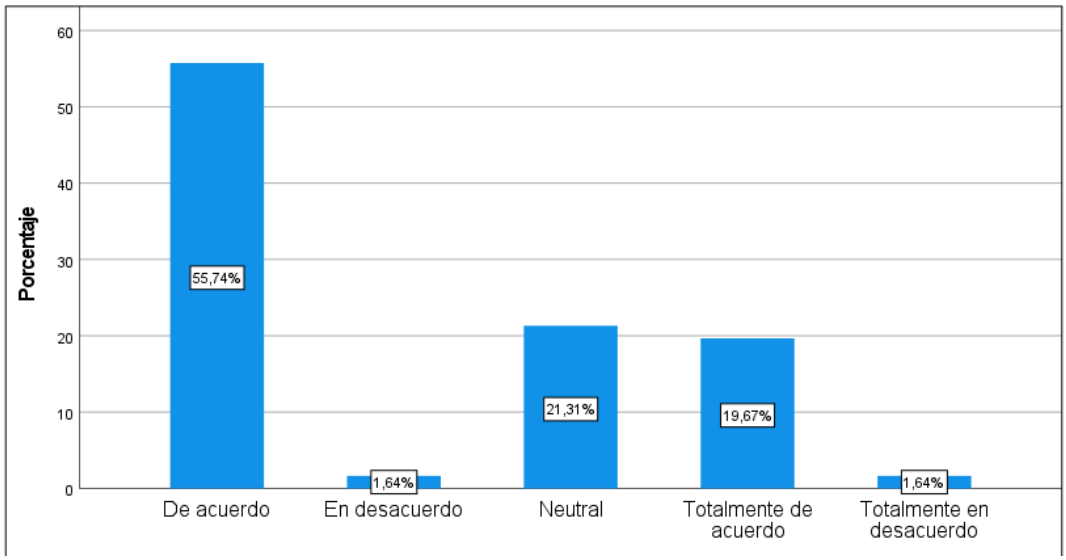
¿Considera usted que la marca tiene un alto nivel de reconocimiento en el mercado?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	55,7
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	13	21,3
Totalmente de acuerdo	12	19,7
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre nivel de reconocimiento de marca.

Figura 13.

Reconocimiento de marca



Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores, es evidente que la mayor parte el 57,7% de ellos piensa que la marca tiene un considerable nivel de reconocimiento en el mercado. Estos datos indican que existe una percepción interna que es favorablemente positiva en relacion con la presencia de mercado este reconocimiento puede utilizarse para mejorar los programas de lealtad y el posicionamiento de la marca.

Tabla 17.

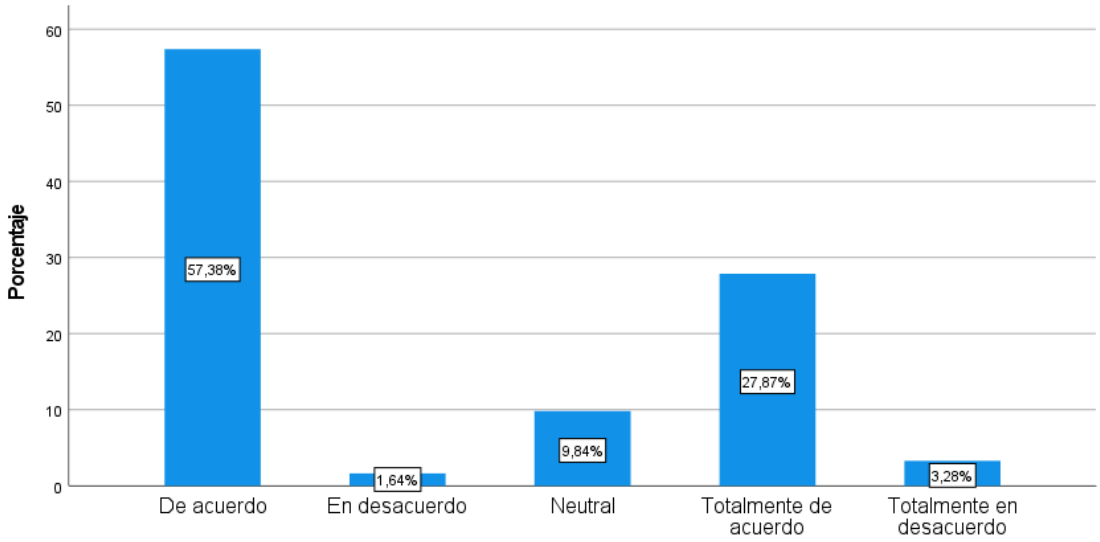
¿Considera usted que la empresa tiene una excelente reputación por tener precios accesibles en sus diversos productos?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	35	57,4
En desacuerdo	1	1,6
Neutral	6	9,8
Totalmente de acuerdo	17	27,9
Totalmente en desacuerdo	2	3,3
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores acerca de la reputación de la empresa.

Figura 14.

Precios accesibles



Según los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores se evidencia que el 57,4% consideran estar de acuerdo que la empresa goza de una excelente reputación por ofrecer productos a precios accesibles. Este resultado muestra el respaldo que hay internamente a la estrategia de precios que maneja la empresa, el reconocimiento por precios accesibles puede ayudar a mejorar el posicionamiento de la marca y atraer nuevos clientes

Tabla 18.

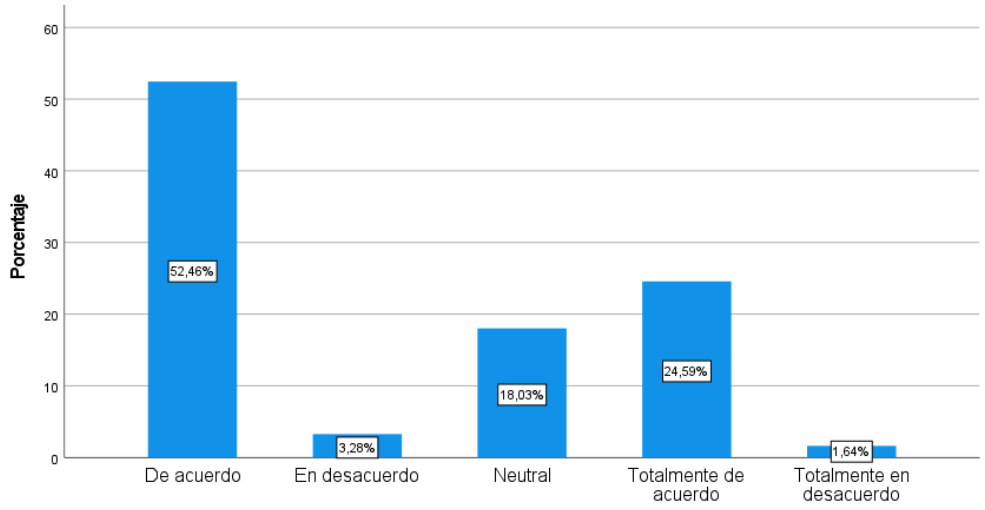
¿Considera usted que la rentabilidad de la empresa ha mejorado en los últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	52,5
En desacuerdo	2	3,3
Neutral	11	18,0
Totalmente de acuerdo	15	24,6
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores sobre la rentabilidad de la empresa en los últimos años.

Figura 15.

Rentabilidad de la empresa



Los resultados obtenidos demuestran que el 52,5% de los colaboradores están de acuerdo e indican que el desempeño de la empresa ha mejorado en los últimos 3 años esta percepción positiva, en términos de crecimiento por parte del propio personal sugiere que la empresa de hecho ha tenido un crecimiento financiero. La autoevaluación dentro de la empresa también acompaña, que junto a dicha mejora justifican el incremento en la motivación por parte de los colaboradores y mejora en el compromiso.

Tabla 19.

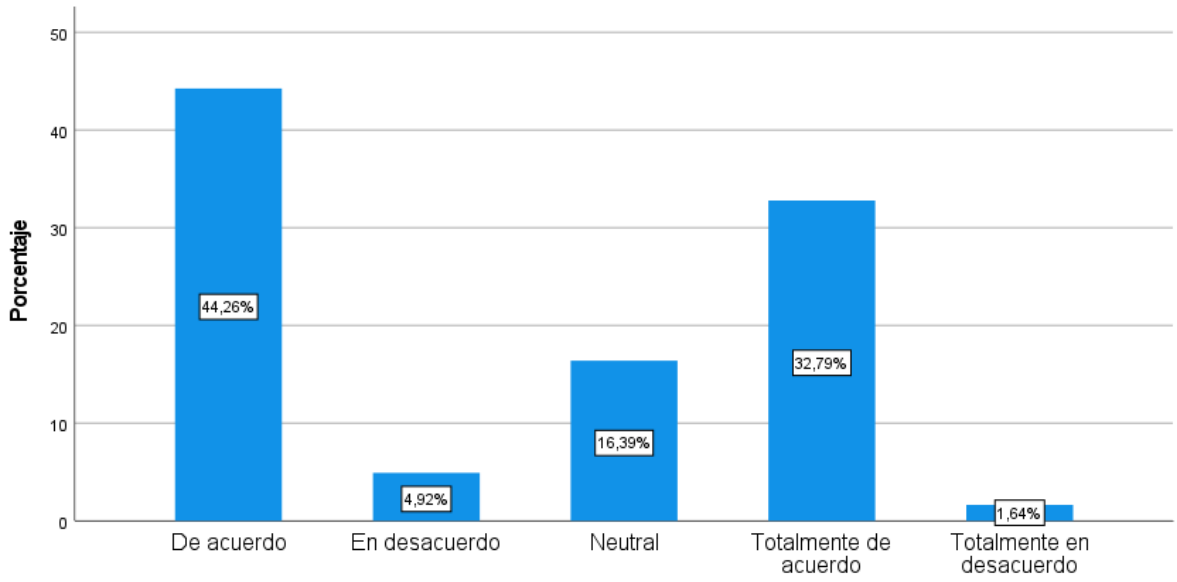
¿Considera usted que la empresa debe estructurar mejor su modelo de negocio para mantenerse en competitividad en el mercado actual?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	27	44,3
En desacuerdo	3	4,9
Neutral	10	16,4
Totalmente de acuerdo	20	32,8
Totalmente en desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Nota: Percepción de los colaboradores acerca de estructurar mejor modelo de negocio.

Figura 16.

Estructura de modelo de negocios



Con base a los resultados se evidencia que el 44,3% de los colaboradores consideran importante redefinir el modelo de negocio de la empresa para poder ser así competitivos en el mercado actual. Estos datos muestran la necesidad general de realizar cambios en la estructura que permitan dar respuestas a los requerimientos de su entorno, es notorio que los colaboradores perciben el modelo como operacional como impresionable a nuevas mejorar.

Análisis de los resultados de la encuesta a los clientes de la empresa Comecsa

Tabla 20.

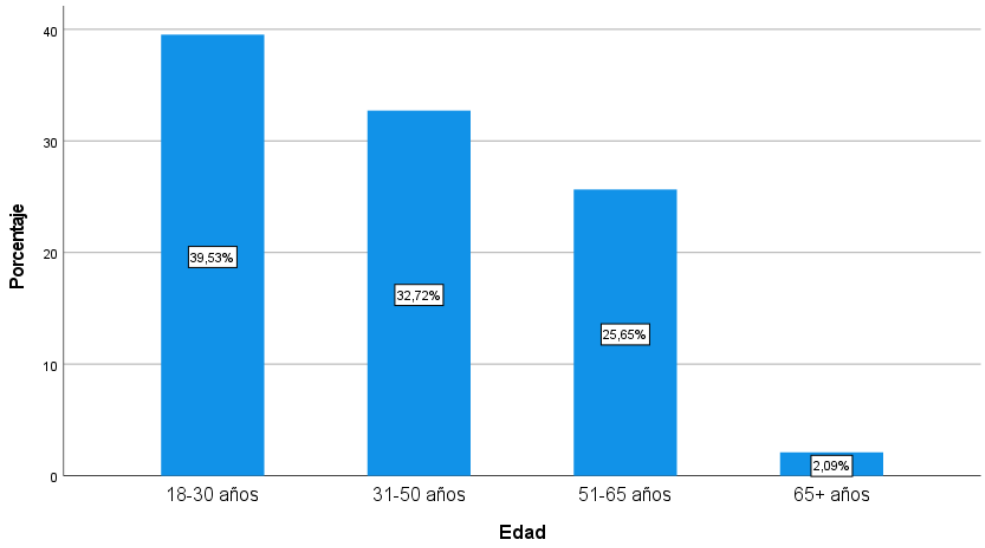
Edad de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
18-30 años	151	39,5%
31-50 años	125	32,7%
51-65 años	98	25,7%
65+ años	8	2,1%
Total	**382**	**100,0%**

Nota: Edad de clientes de acuerdo con la muestra tomada de la población total de clientes frecuentes.

Figura 17.

Edad de clientes frecuentes



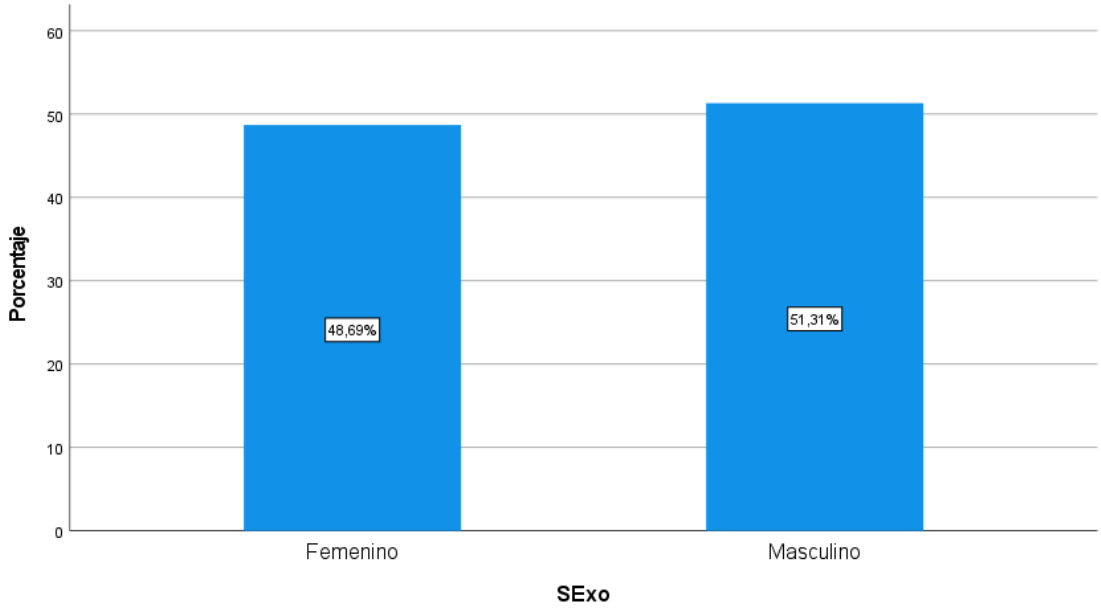
La mayor parte de los encuestados de los clientes frecuentes de la empresa, el valor predominante es del 39,5% pertenece al rango de edad 18-30 años, siguiendo con un 32,72% que pertenece al rango de edad de 31-50 siendo los clientes más llegados a la empresa.

Tabla 21.
Sexo de clientes frecuentes

	Frecuencia	***Porcentaje***
Femenino	186	48,7%
Masculino	196	51,3%
Total	382	100,0%

Nota: Sexo de clientes frecuentes anual que realizan compras en la empresa.

Figura 18.
Sexo de clientes frecuentes anuales



Dentro de la encuesta realizada a los clientes un 51,3% son del sexo masculino y un 48,7% restante son de sexo femenino esto nos indica el público masculino en las compras recurrentes dentro de la empresa. La diferencia no es tan amplia, pero puede ser importante para estrategias de marketing.

Tabla 22.

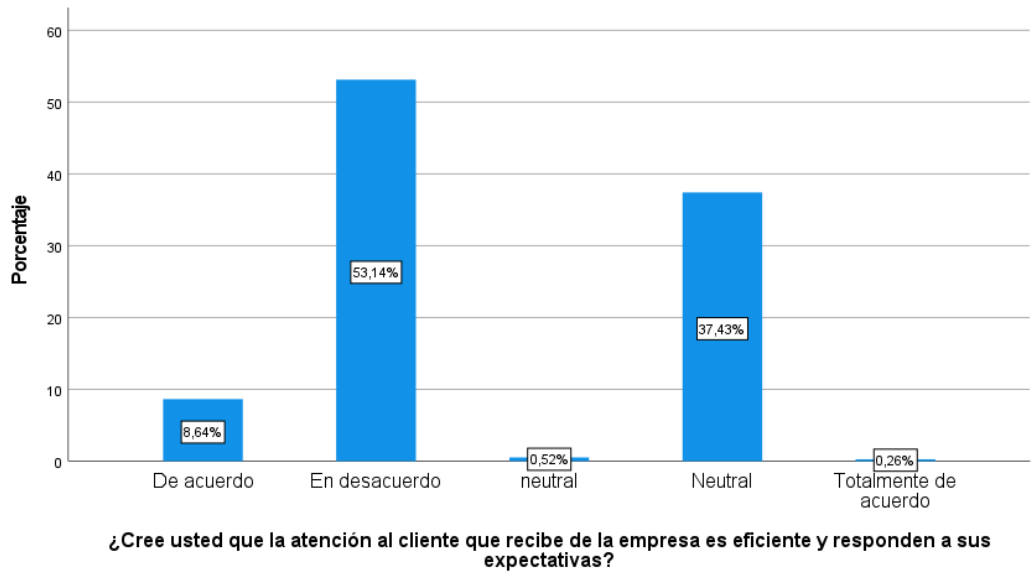
¿Cree usted que la atención al cliente que recibe de la empresa es eficiente y responden a sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	33	8,6%
En desacuerdo	203	53,1%
neutral	2	0,5%
Neutral	143	37,4%
Totalmente de acuerdo	1	0,3%
Total	**382**	**100,0%**

Nota: Percepción sobre la atención al cliente.

Figura 19.

Eficiencia y expectativas de la atención al cliente



En cuanto la atención al cliente obtuvimos resultados de 53,14 % en desacuerdo y 37,43 % neutral, nos indica que una parte significativa de los clientes no siente certeza, ni positiva ni negativa, sobre la calidad de servicio. Con base a esto nos indica que no la empresa no está brindando al cliente una experiencia lo suficientemente clara, por lo que se podría mejorar capacidad del personal o implementar protocolos más eficaces para los clientes.

Tabla 23.

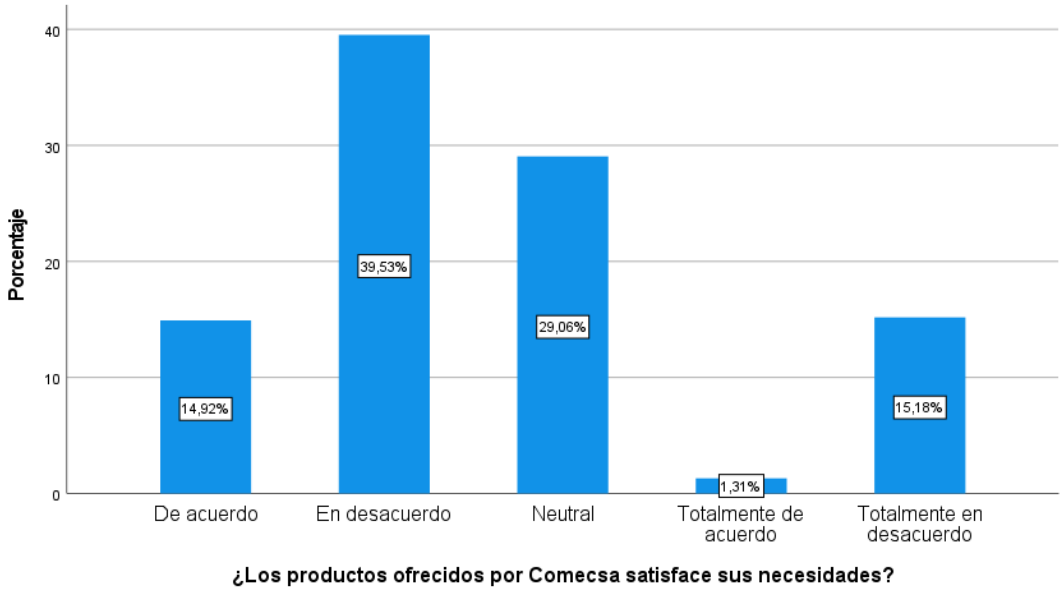
¿Los productos ofrecidos por Comecsa satisface sus necesidades?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	57	14,9%
En desacuerdo	151	39,5%
Neutral	111	29,1%
Totalmente de acuerdo	5	1,3%
Totalmente en desacuerdo	58	15,2%
Total	**382**	**100,0%**

Nota: Percepción sobre los productos ofrecidos por Comecsa.

Figura 20.

Satisface las necesidades



Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los clientes no están de acuerdo un 39,50% esto claramente una perspectiva negativa respecto el área de preocupación, lo que podría indicar que algunos factores necesitan abordarse. Los datos indican una abrumadora mayoría inclinada hacia el descontento lo que significa que se necesita un análisis más profundo de las razones detrás de las percepciones y que se puede hacer para resolver los problemas.

Tabla 24.

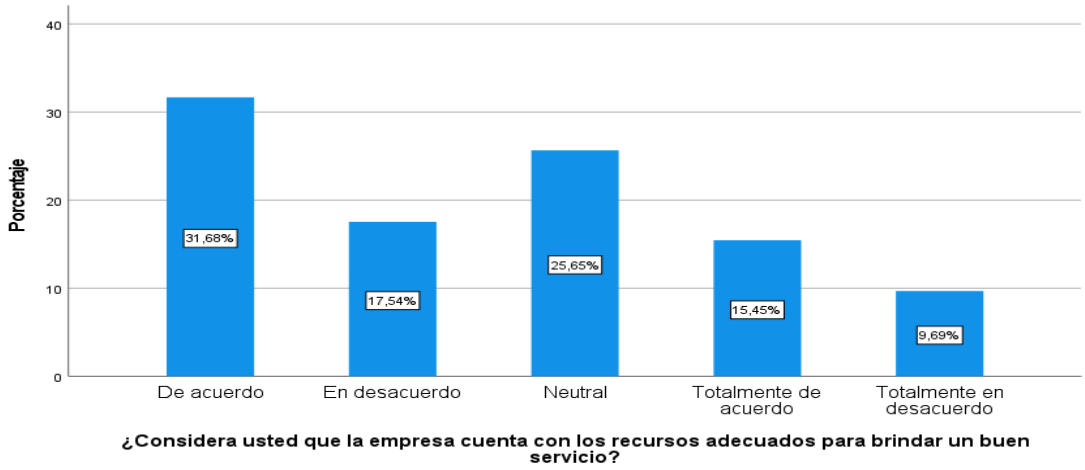
¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos adecuados para brindar un buen servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	57	31,7%
En desacuerdo	151	17,5%
Neutral	111	25,7%
Totalmente de acuerdo	5	15,4%
Totalmente en desacuerdo	58	9,7%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción sobre el uso de recursos.

Figura 21.

Recursos claves



El 31,68% de los encuestados coinciden en que están de acuerdo en que la empresa cuenta con los recursos adecuados para brindar un buen servicio mientras que otro grupo no está completamente decidido mientras que el 25,65% respondieron de manera neutral en decir si consideran que no tienen recursos adecuados. Por tanto, a pesar de que una buena parte de los encuestados tiene una opción positiva o neutral, hay un porcentaje importante de personas que no están satisfechas con los recursos que la empresa utiliza. La empresa debe evaluar sus recursos y capacidades para detectar las deficiencias y reforzar las que están impactando en la calidad del servicio.

Tabla 25.

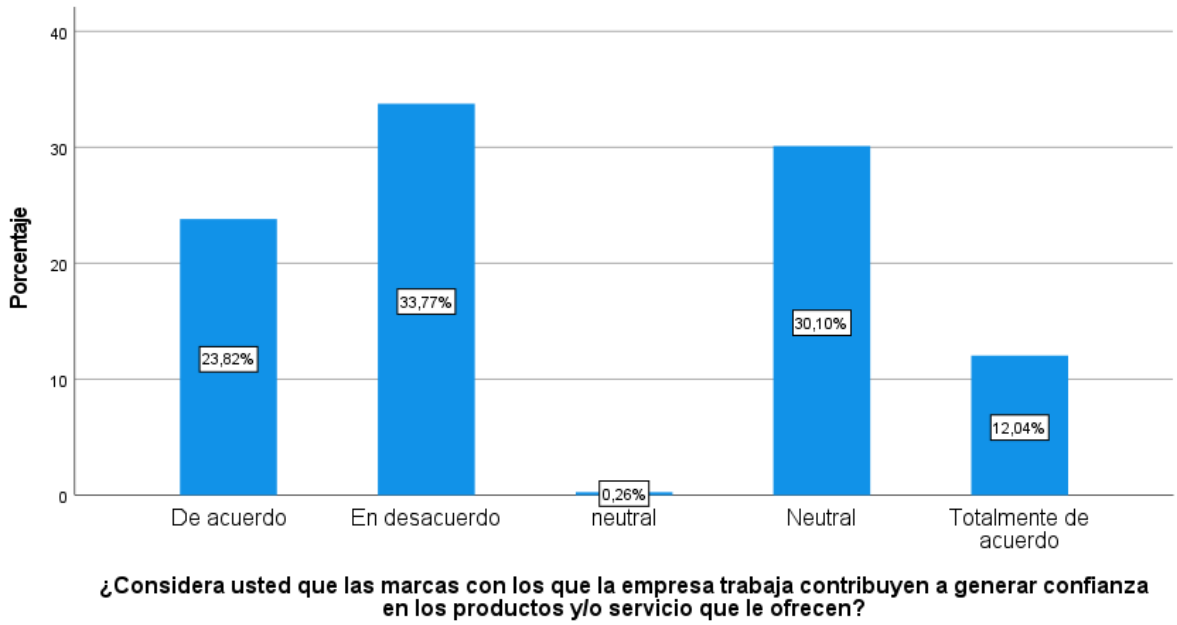
¿Considera usted que las marcas con los que la empresa trabaja contribuyen a generar confianza en los productos y/o servicio que le ofrecen?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	91	23,8%
En desacuerdo	129	33,8%
Neutral	1	0,3%
Totalmente de acuerdo	115	30,1%
Totalmente en desacuerdo	46	12,0%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de clientes sobre las marcas con las que trabaja la empresa.

Figura 22.

Marcas que generan confianza



Aproximadamente el 33,77% de los encuestados mencionaron que están en desacuerdo con base a esto se evidencia que los clientes no piensan que las marcas con las que trabaja la empresa brindan confianza, mientras que 30,10% dieron de respuesta neutrales en base a que muchos los perciban con falta de una postura clara a partir de información mucho más abundante o el desconocimiento de las marcas que maneja la empresa.

Tabla 26.

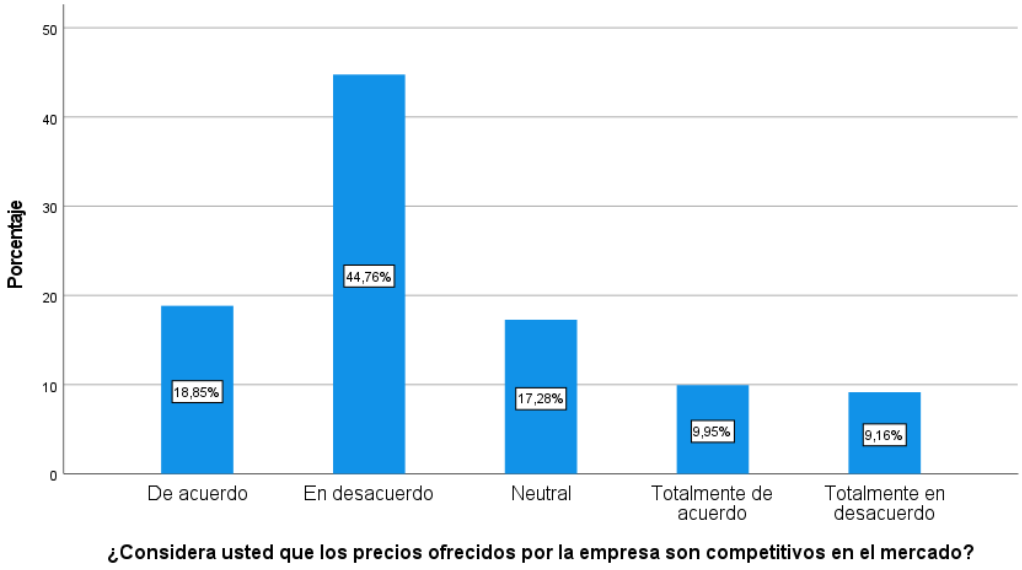
¿Considera usted que los precios ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	72	18,8%
En desacuerdo	171	44,8%
Neutral	66	17,3%
Totalmente de acuerdo	38	9,9%
Totalmente en desacuerdo	35	9,2%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de clientes con respecto a los precios.

Figura 23.

Precios competitivos en el mercado



El 44,76% de los encuestados están en desacuerdo con los precios ofrecidos por el negocio, con base a esto se evidencia que afecta en que la empresa tenga una competitividad eficiente en el mercado ya sean por los precios demasiados altos o que no están alineados con las tarifas prevalecientes, de acuerdo con este resultado se debe tener presente que la empresa tiene la necesidad de rediseñar los enfoques y estrategias de marketing para poder mantenerse en el mercado altamente competitivo y atraer nuevos clientes.

Tabla 27.

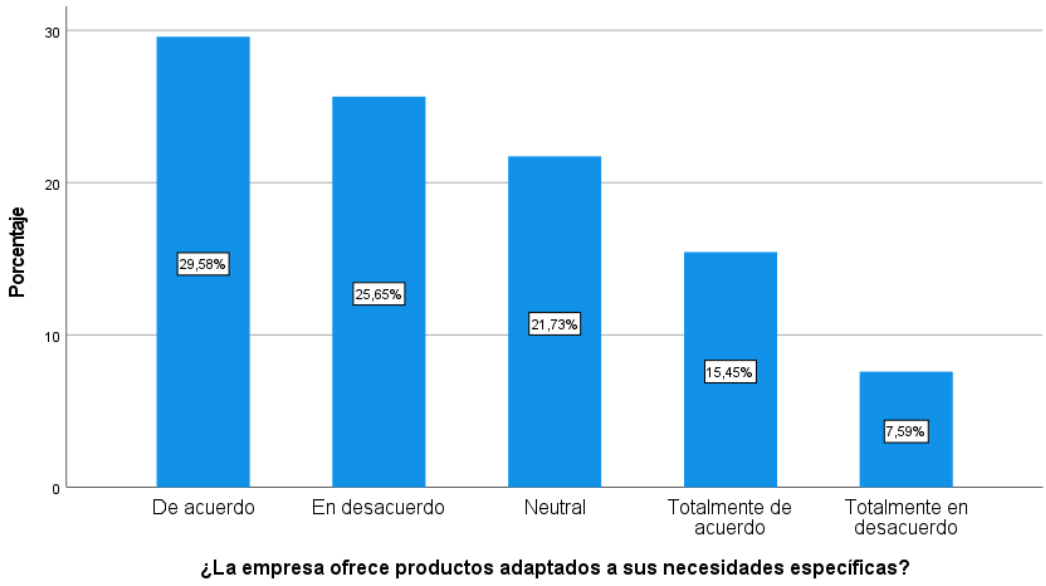
¿La empresa ofrece productos adaptados a sus necesidades específicas?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	113	29,6%
En desacuerdo	98	25,7%
Neutral	83	21,7%
Totalmente de acuerdo	59	15,4%
Totalmente en desacuerdo	29	7,6%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de clientes con respecto si los productos se adaptan a las necesidades.

Figura 24.

Productos adaptados a sus necesidades



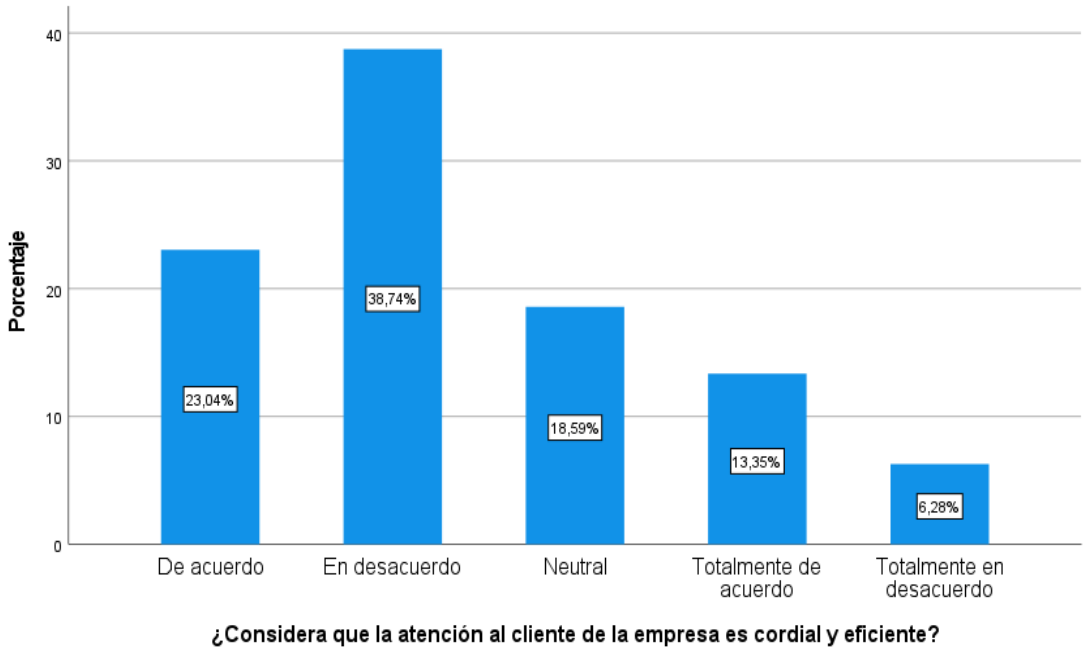
Según los resultados obtenidos el 29,8% de los encuestados están de acuerdo en que la empresa ofrece productos adaptados a sus requerimientos específicos mientras que el 7,59% respondieron que están totalmente en desacuerdo esto representa una pequeña proporción del grupo de encuestados, pero aún perciben que la empresa no adapta sus productos a los requerimientos de la clientela esto indica que aún hay trabajo que se puede hacer para mejorar la satisfacción del cliente en este ámbito.

Tabla 28.
¿Considera que la atención al cliente de la empresa es cordial y eficiente?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	88	23%
En desacuerdo	148	38,7%
Neutral	71	18,6%
Totalmente de acuerdo	51	13,4%
Totalmente en desacuerdo	24	6,3%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de la atención al cliente es eficiente.

Figura 25.
Relación con los clientes



El resultado indica un porcentaje de 38,74% de los encuestados indicaron que están en desacuerdo sobre la atención al cliente de la empresa como cordial y eficiente mientras que en un 6,28% que están totalmente en desacuerdo destacando el cliente pasivo. La tendencia mayormente negativa, muestra que un elevado porcentaje de los encuestados se ubica en la categoría con calificación insatisfactoria lo que demuestra la marcada necesidad de atender de modo prioritario el servicio al cliente se debe perseguir a mejorar la satisfacción de los clientes.

Tabla 29.

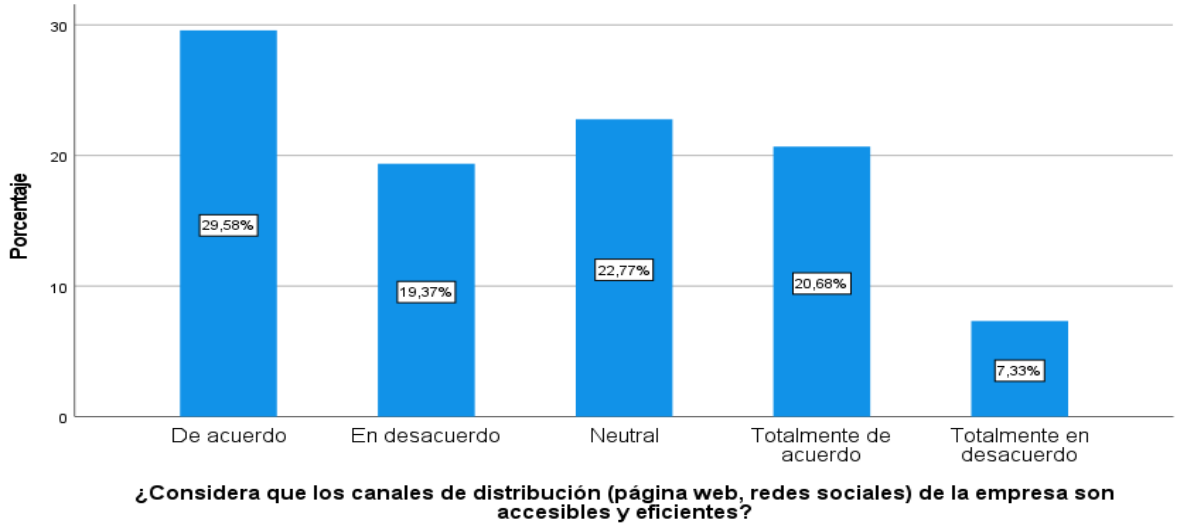
¿Considera que los canales de distribución de la empresa son accesibles y eficientes? (página web, redes sociales)

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	113	29.6%
En desacuerdo	74	19,4%
Neutral	87	22,8%
Totalmente de acuerdo	80	20,7%
Totalmente en desacuerdo	28	7,3%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de los canales de distribución son accesibles y eficientes.

Figura 26.

Canales de distribución son accesibles y eficientes



Un 29,58% de los encuestados está de acuerdo en que estos canales son accesibles y también eficientes describiendo que en términos generales hay una respuesta positiva respecto a la utilización de estos canales digitales por parte de la empresa, mientras que el 7,33% indican que solo un grupo mínimo de encuestados respondió que considera que los canales digitales no son tan accesibles y eficientes. En estos resultados se pudo evidenciar que de alguna forma la percepción parece ser adecuada y optimista, aunque aún persiste la posibilidad de mejorar la propensa percepción de todos los clientes.

Tabla 30.

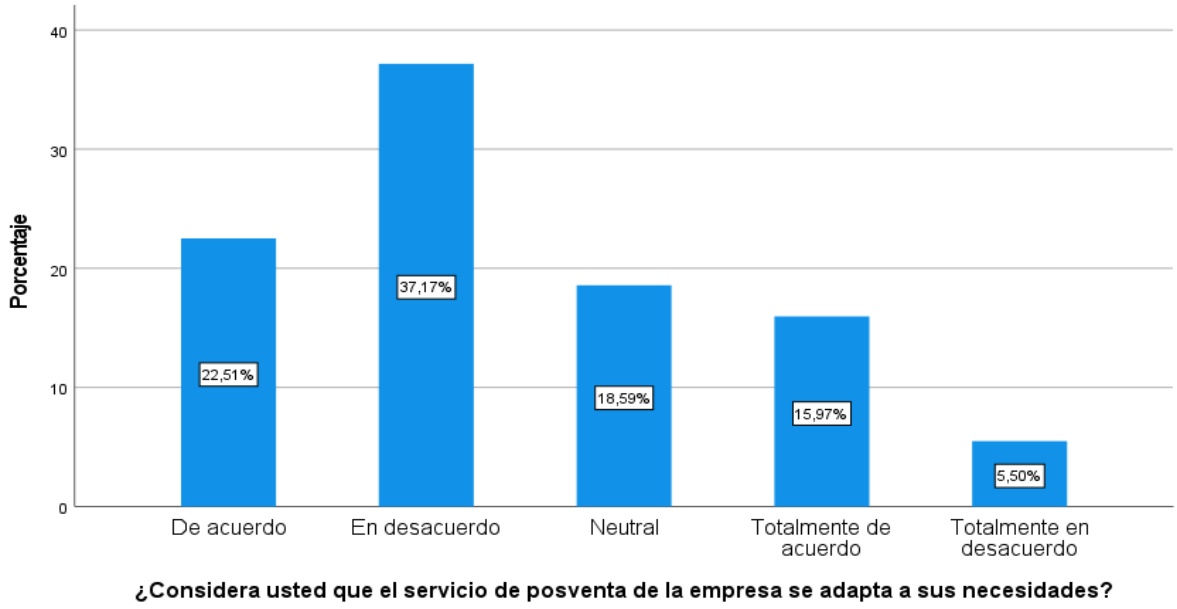
¿Considera usted que el servicio de post1venta de la empresa se adapta a sus necesidades?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	87	22,8%
En desacuerdo	142	37,2%
Neutral	71	18,6%
Totalmente de acuerdo	61	16,0%
Totalmente en desacuerdo	21	5,5%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de los clientes respecto al servicio de posventa.

Figura 27.

Satisfacción al cliente



Luego de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 37,17 % de los clientes manifiestan su desacuerdo en relación con que este servicio se ajusta a los requerimientos, esta información resalta la insatisfacción notable que tienen los clientes respecto al seguimiento o soporte que reciben posterior a la compra. Los resultados en sí demuestran que la mayoría de los clientes poseen un servicio de postventa que no satisface sus necesidades, lo que implica que existe una percepción negativa respecto al grado de satisfacción producido, brindando así a la empresa una importante oportunidad de mejora en el área de atención al cliente.

Tabla 31.

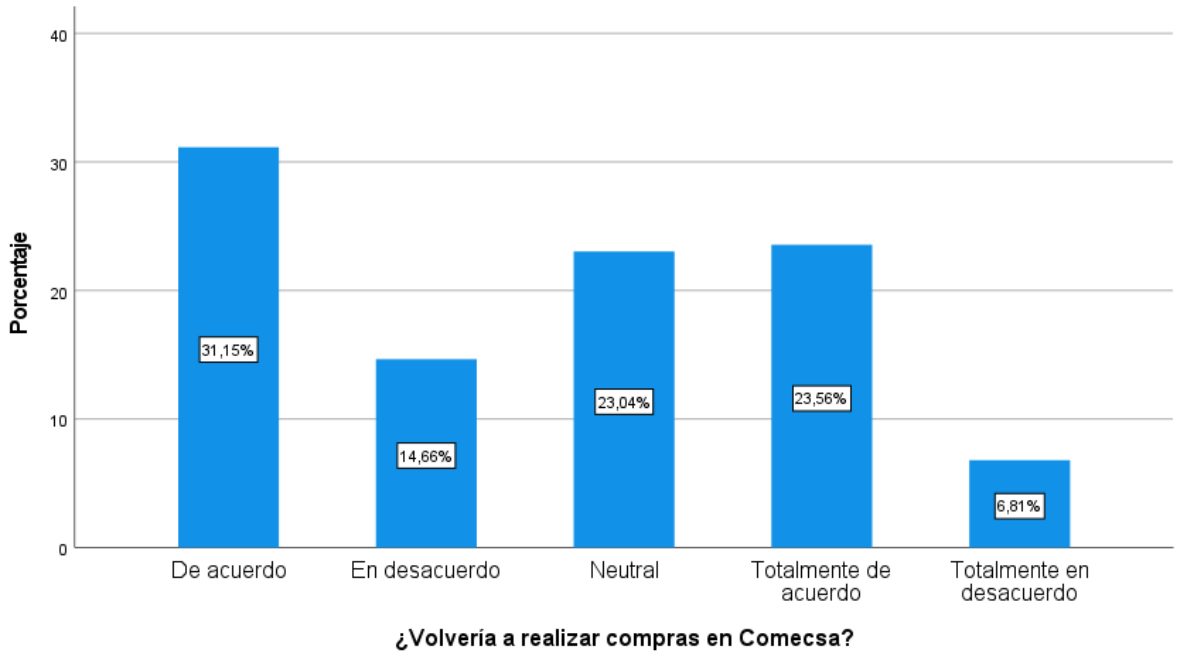
*¿Volvería a realizar compras en Comecsa**?***

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	119	31,2%
En desacuerdo	56	14,7%
Neutral	88	23,0%
Totalmente de acuerdo	90	23,6%
Totalmente en desacuerdo	29	7,1%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción sobre la repetición de compras

Figura 28.

Repetición de compras



De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia el 31,15% corresponde a que los clientes están de acuerdo con la experiencia de compra en el negocio y tienen una percepción favorable hacia ella, mientras que tenemos el 6,81% representa la parte que está totalmente en desacuerdo, esto significa que una minoría expresa cierta intención de no regresar a Comecsa y comprar sus productos.

Tabla 32.

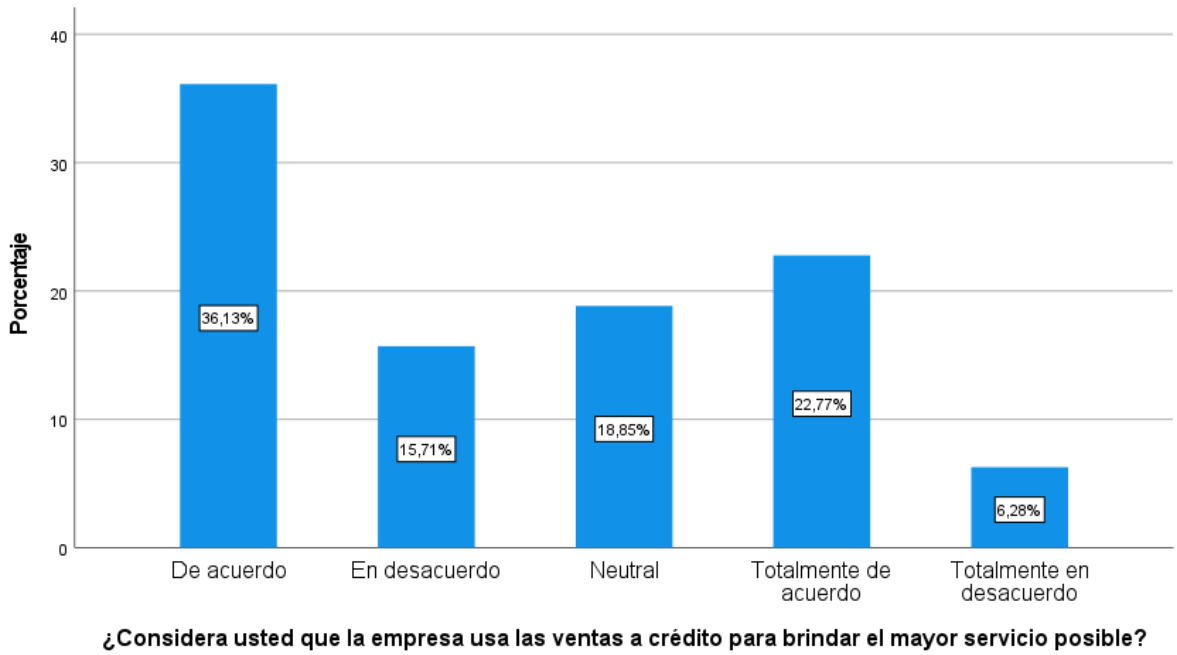
¿Considera usted que la empresa usa las ventas a crédito para brindar el mayor servicio posible?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	138	36,1%
En desacuerdo	60	15,7%
Neutral	72	18,8%
Totalmente de acuerdo	87	22,8%
Totalmente en desacuerdo	24	6,3%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción de las ventas a crédito.

Figura 29.

Ventas a crédito



Dando respuesta, los clientes reconocieron con un 36,1% afirman que utilizan adecuadamente las ventas a crédito como una forma para mejorar el servicio, siendo una fortaleza más clara de Comecsa, ya que los consumidores valoran el acceso a financiamiento y formas de pagos flexibles.

Tabla 33.

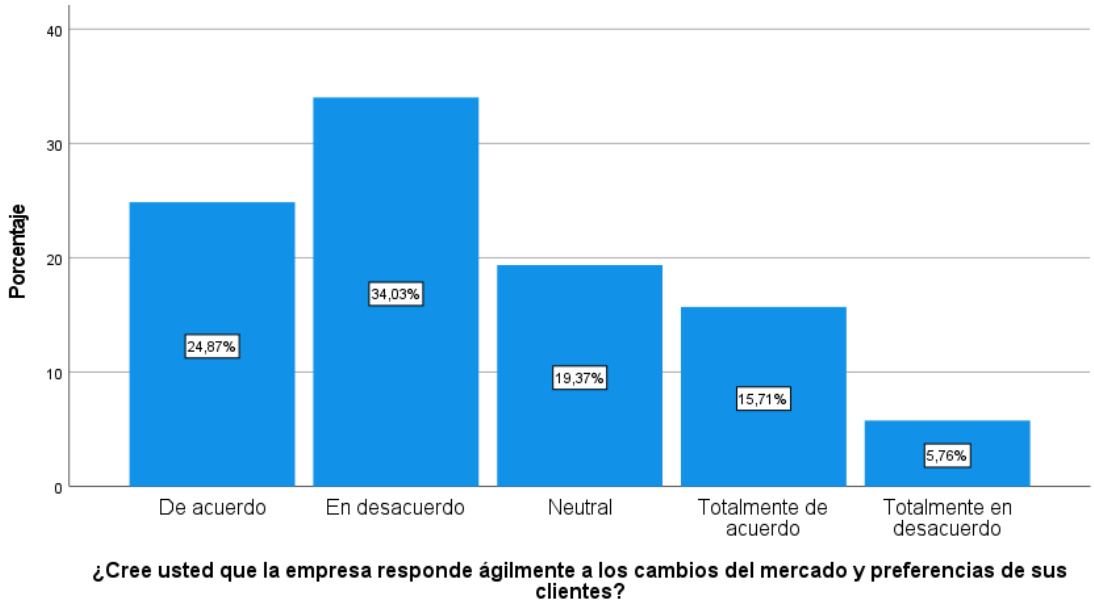
¿Cree usted que la empresa responde ágilmente a los cambios del mercado y preferencias de sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	95	24,9%
En desacuerdo	130	34,0%
Neutral	76	19,6%
Totalmente de acuerdo	60	15,7%
Totalmente en desacuerdo	22	5,8%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción sobre los cambios del mercado y preferencias.

Figura 30.

Capacidad de adaptación



El 34,03% indican que hay una percepción negativa predominante sobre la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios del mercado, y que solo un pequeño porcentaje tiene una opinión totalmente negativa al respecto y algunos optan por no tomar partido. Esta situación puede reflejar una potencial área de mejora para la empresa en cuanto a su nivel de oportunismo y flexibilidad.

Tabla 34.

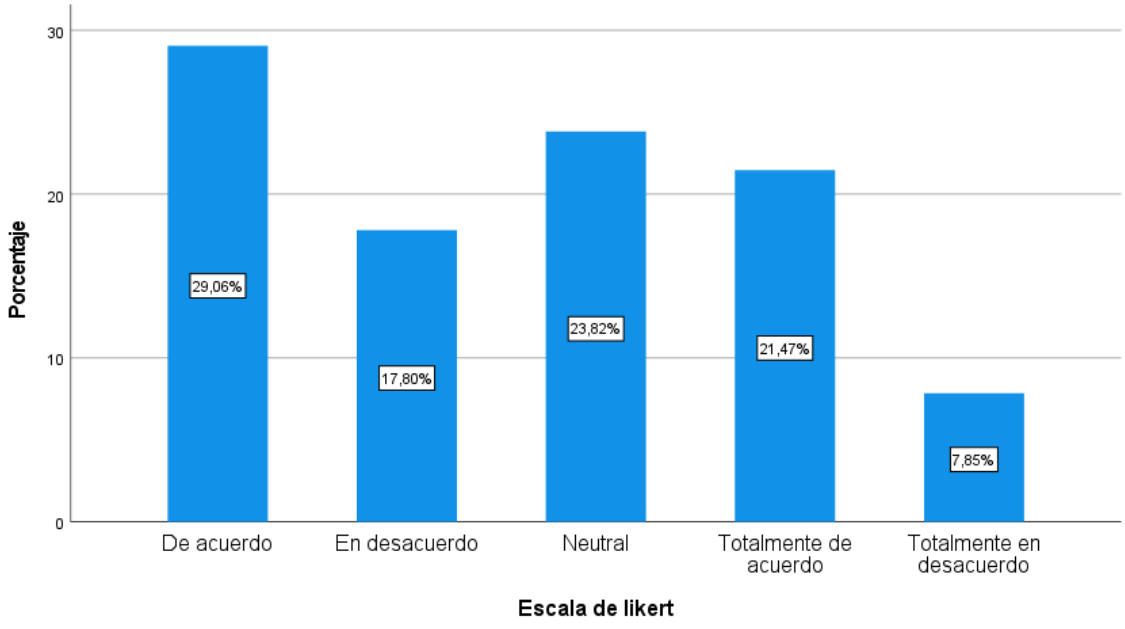
¿Considera que Comecsa es su primera opción a la hora de adquirir productos o servicios?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	111	29,1%
En desacuerdo	68	17,8%
Neutral	91	23,8%
Totalmente de acuerdo	82	21,5%
Totalmente en desacuerdo	30	7,9%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción a la hora de adquirir productos.

Figura 31.

Nivel de reconocimiento de la marca



Los clientes consideran que el 29,1% piensa en Comecsa como su primera opción, este porcentaje resulta positivo, pero no dominante. La empresa trabaja en la consolidación de su imagen de marca y su diferenciación, aunque aún tiene que posicionarse como la favorita de una mayor cantidad de clientes.

Tabla 35.

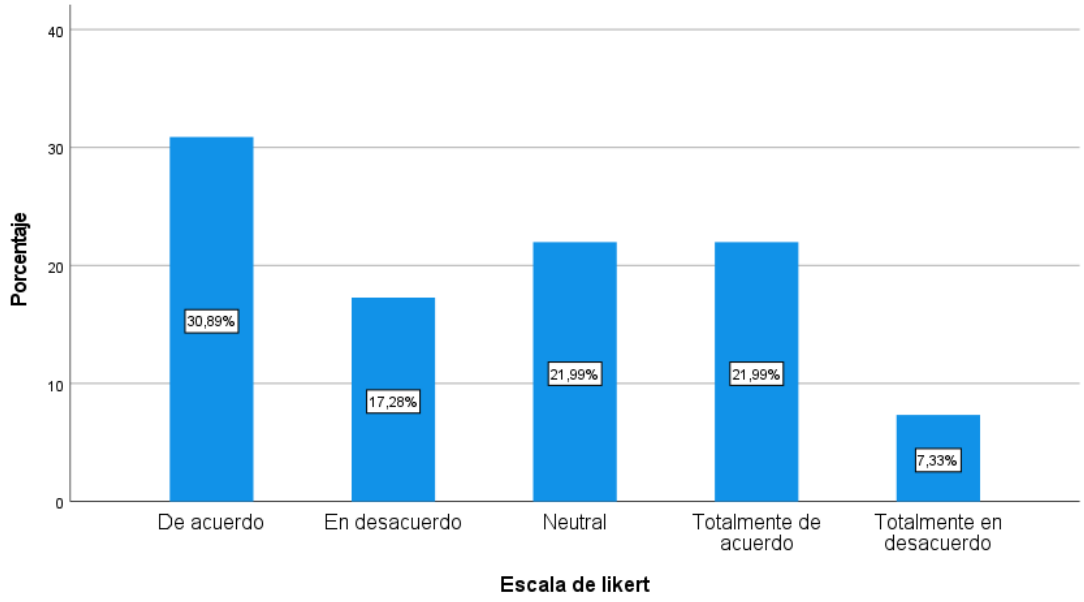
¿Considera usted que la empresa ofrece una buena relación calidad-precio?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	118	30,9%
En desacuerdo	66	17,3%
Neutral	84	22,0%
Totalmente de acuerdo	84	22,0%
Totalmente en desacuerdo	28	7,3%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción con respecto a la calidad - precio

Figura 32.

Rentabilidad



Según los resultados obtenidos el 30,9% de los encuestados consideran que están de acuerdo, mientras que el 7,3% están totalmente en desacuerdo, lo que significa que existe un grupo minoritario que no perciben bien la relación calidad-precio que la empresa está ofreciendo. Esta es una percepción importante ya que está dividida, y con base a esto la empresa debe tomar acciones a mejorar.

Tabla 36.

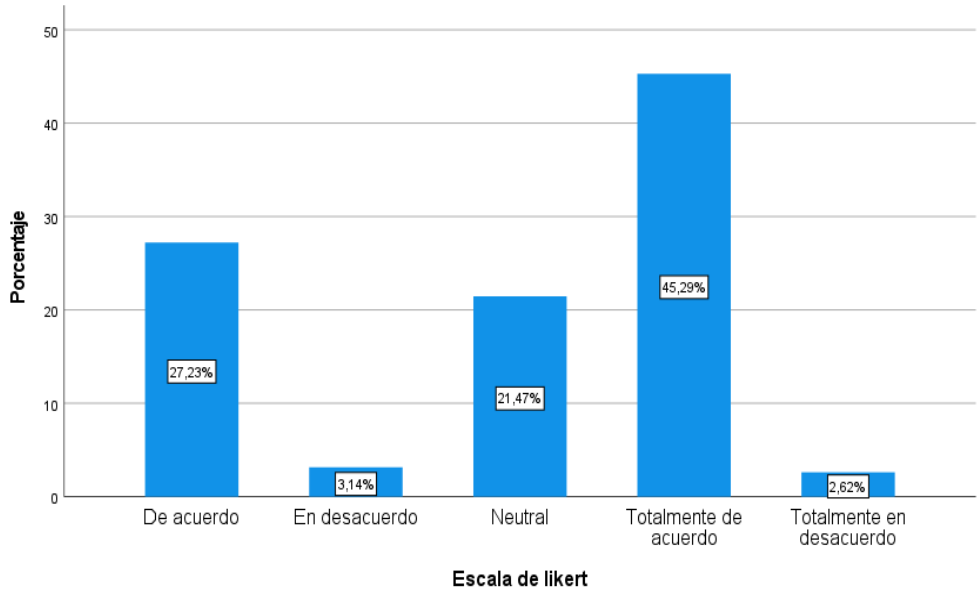
¿Considera usted que la empresa debe mejorará su modelo de negocio para brindar un mejor servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	104	27,2%
En desacuerdo	12	3,1%
Neutral	82	21,5%
Totalmente de acuerdo	173	45,3%
Totalmente en desacuerdo	10	2,6%
Total	382	100,0%

Nota: Percepción sobre mejorar el modelo de negocio de la empresa.

Figura 33.

Modelo de negocio



Este resultado es muy destacado de toda la encuesta, el 45,3% sostiene que la empresa tiene que mejorar su modelo de negocio. Esta es una problemática que se debe considerar porque casi la mitad de los clientes consideran que hay deficiencia a nivel estructural es importante restablecer los procesos internos, las estrategias comerciales y la atención al cliente, todo para asegurarse que el cambio realizado en los procesos genere resultados positivos.

Discusión

A través de la recolección de datos obtenidos mediante la utilización de la ficha de observación se pudo medir el comportamiento organizacional de la empresa Comecsa. Este instrumento, permitió evidenciar la relación entre el servicio al cliente, el uso de recursos, eficiencia operativa y los procesos internos. En este caso, se observó que el servicio al cliente es cálido y personalizado, sin embargo, durante los períodos de alta demanda, hay un tiempo de espera extenso, esta debilidad operativa también ha sido evidenciada en otras investigaciones similares como la que fue realizada por Asmat (2024), que afirmó que la aplicación del Modelo Canvas mejora los procesos internos y la experiencia del cliente, mejorando así la eficiencia operativa y la satisfacción al cliente.

Por otra parte, se determinó que la totalidad de los clientes son recurrentes y no existía una estrategia definida para captar nuevos clientes. La ausencia de crecimiento potencial que permita mantenerse en el mercado competitivo, esto fue también comentado por Ortiz y Gómez (2023), quienes indicaron que con el uso del modelo Canvas de desarrollan relaciones con los clientes y se optimizan los canales de distribución. En el caso de Comecsa, la mejora en la captación de nuevos clientes o la creciente demanda podría mejorarse al aumentar la propuesta de valor y cambiar su segmentación de mercado.

De esta manera se establece, que los datos obtenidos por la observación apuntan a validar el modelo Canvas como una planeación estratégica de altos niveles de integración. Esto fue afirmado por autores como Uribe Villegas (2022), donde se demuestra que el correcto ordenamiento de los elementos de un modelo comercial permite a la empresa adaptarse y proyectar su crecimiento en el mercado. Con base a esto, la observación directa en Comecsa fue fundamental para implementar el modelo de negocio Canvas que ayuda a la optimización de recursos, procesos y la competitividad de la empresa en un largo plazo.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa permitió obtener información de la situación actual, operativa y comercial. Con base a los datos obtenidos, consideran que Comecsa tiene limitaciones en cuanto a administración estratégica de los recursos, la segmentación de sus clientes y la innovación en la oferta de servicios. Tal como indicó Punina (2020), en el trabajo de investigación que realizó el cual fue a una empresa manufacturera de Ambato, el modelo Canvas no solo facilita la identificación de los factores internos que afectan a una empresa, sino que también permite el desarrollo de estrategias que mejoren la rentabilidad y posicionamiento de esta mismas en el mercado.

Los gerentes mencionaron que existen desafíos al momento de competir en el mercado con lo que respecta a costo y tiempo de entrega, al mismo tiempo destacan la necesidad de innovación en la gestión interna, haciendo referencia con la investigación de Ortiz y Gómez (2023), reconocen que el uso de la estrategia dentro de la base de clientes y una clara propuesta de valor afecta la competitividad de las PYMES en México después de adoptar este modelo para mejorar su posición en el mercado.

Por otro lado, los gerentes de Comecsa también estuvieron de acuerdo en la necesidad de actualizar su propuesta de valor, ya que no está diferenciada ni centrada en nuevos segmentos de clientes. Esto coincide con el trabajo investigativo de Roca Ramírez (2021), basado en una empresa tecnológica en el cantón de La Libertad y su opinión de que la mejora de la propuesta de valor dentro del modelo Canvas permite fidelizar más clientes, aumentar la rentabilidad y reforzar la posición en el mercado.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los colaboradores, se evidenció que el 54,10 % consideran que los recursos de la empresa se utilizan de manera adecuada para lograr sus objetivos. Este resultado corrobora lo que menciona Uribe Villegas (2022), en su estudio que el modelo Canvas ayuda a identificar las debilidades internas, como el mal uso de sus recursos y también ayuda en a la formulación de estrategias para mejorar el funcionamiento general de la empresa. Comecsa posee una base sólida que puede ser mejorada y optimizada a través de la aplicación del modelo de negocio Canvas.

Con base a los resultados, se evidenció que el 52,5% de los colaboradores consideran que las estrategias que existe con los proveedores si favorecen el crecimiento de Comecsa. Esos resultados apoyan lo planteado por Pérez et al. (2023), donde afirmaron que muchas empresas reconocen el valor de las relaciones estratégicas, pero no siempre las formalizan ni las emplean de manera efectiva. En el caso de Comecsa, estas alianzas pueden representar una gran oportunidad si se gestionan adecuadamente a través del modelo de negocio Canvas.

Con base a los resultados de la encuesta a los colaboradores, indican que la rentabilidad de la organización ha crecido, con respecto a esto se considera un avance para la empresa en sus actividades, aunque esto no está respaldada por una gestión empresarial totalmente estructurada, esto se relaciona con la investigación que realizó Punina (2020), que planteo que sin una planificación estratégica eficaz, varias MYPES operan y ella sugiere que los elementos del Canvas podría ser el modelo que los organiza.

Por otro lado, en los resultados de los encuestados más preocupantes fue que el 34,03% estuvieron en desacuerdo que la empresa responde de manera ágil a los cambios del mercado, lo que refleja una ausencia de agilidad en su capacidad de adaptación. Esto se relaciona con lo que investigó Ortiz y Gómez (2023), quienes concluyeron que muchas MYPES tienen problemas para adaptarse a un entorno competitivo por que no cuentan con una estructura estratégica como la que propone el modelo de negocio Canvas, esto sugiere que Comecsa debe trabajar más en la flexibilidad que tiene ante los cambios del entorno para mejorar su posicionamiento.

Los resultados de la encuesta de los clientes el 37,17 % indicaron que no existe seguimiento Post venta, ni participación en programas de lealtad, lo que reduce su compromiso con la marca. De acuerdo con la investigación de Roca Ramírez (2021), indica que las estrategias de fidelización aumentaron la retención de clientes, por tanto, Comecsa podría adoptar innovación tecnológica para potenciar la lealtad de sus clientes.

Como indican los resultados, el 38.74% de los encuestados discrepó de la afirmación de que los servicios recibidos eran amables y eficientes. Esto muestra que muchos clientes están insatisfechos con la forma en que son atendidos, lo que puede llevarlos a sentirse incómodos, junto con desconfianza hacia la empresa, lo que finalmente podría llevar a la desconexión con la misma. Así, se puede concluir que hay una necesidad urgente de que la empresa mejore su enfoque en el trato con los clientes. Esto se conecta directamente con el problema detectado en la investigación la ausencia de un enfoque integral para gestionar el crecimiento competitivo de la empresa. De acuerdo con la investigación de Pérez et al. (2023), indica que el uso de Canvas permite no solo mejorar los procesos internos, sino también las decisiones relacionadas con la atención al cliente y la mejora continua.

Luego de realizar el análisis de los resultados de las encuestas a los colaboradores con un 44,3% y de la encuesta a los clientes el 45,3%, se concluyó que la implementación del modelo de negocio Canvas en la empresa Comecsa, impactará de manera positiva para el desarrollo competitivo. El modelo de negocio Canvas ayuda acentuar de forma ordenada los factores determinantes que operan dentro de la empresa y su satisfacción, como también en el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado actual.

Finalmente se indica que Comecsa debe administrar mejor sus ingresos para adquirir nuevos productos lo que indica que tienen poco conocimiento sobre el gasto que se debe realizar para competir en el mercado. Con base a esto se respalda lo que Roca Ramírez (2021),

investigo en cuanto a que la propuesta de valor y controlar sus ingresos dentro del modelo Canvas pueden mejorar el posicionamiento y la rentabilidad.

Comecsa dispone de una base sólida, aunque es preciso implementar el modelo Canvas de manera más exhaustiva para avanzar en innovación, toma de decisiones, gestión de alianzas y adaptación tecnológica, esto contribuiría a mejorar la competitividad de la empresa en un mercado dinámico, al igual que otras investigaciones demostradas en diferentes contextos.

Propuesta

Caracterizar el modelo de negocio Canvas como herramienta para el desarrollo competitivo de la empresa Comecsa

Introducción

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar el modelo de negocio Canvas para la empresa Comecsa con el fin de potenciar el desarrollo competitivo. Se señala la creación de una tienda en línea para mejorar el servicio de atención a los clientes, y una política de fidelización, calculando que los hallazgos de la investigación demostraron una percepción positiva respecto a los productos, sin embargo, también se mostró puntos negativos en lo que respecta a la administración de recursos, carencia de innovación en la oferta.

Este modelo ayudará a organizar y fortalecer las áreas clave de la empresa, como sus clientes, productos, recursos y costos, para que pueda crecer y además destacarse en el mercado local. La propuesta se basa en un análisis previo que identifico oportunidades para que Comecsa sea más eficiente y atractiva para sus clientes.

Justificación

Comecsa enfrenta retos en un mercado competitivo donde las empresas locales necesitan adaptarse rápidamente para atraer y retener clientes. El modelo de negocio Canvas es una herramienta clara y práctica que permite a las empresas como Comecsa entender mejor su funcionamiento y planificar estrategias para poder crecer, los resultados de la encuesta realizada con los colaboradores mostraron que perciben la calidad y el precio de los productos justos. Sin embargo, señalan deficiencias como la ausencia de un sistema de tecnología de la información y procesos de facturación ineficientes. Comecsa carece de estrategias de ventas digitales y no tiene una segmentación clara de clientes, esto combinado con un mal control de inventario, limita el cumplimiento de las expectativas de crecimiento y afecta negativamente

la competitividad en el mercado. Por tanto, es importante la aplicación de un modelo de negocios Canvas que ayude a la empresa.

Fundamentación

La propuesta se basa en los resultados del análisis de datos proporcionados por los colaboradores, quienes enfatizan la necesidad de aumentar los ingresos para incorporar nuevos productos. Además, se fundamenta en entrevistas que enfatizan la necesidad de adoptar tecnología e invertir en capacitación. Estudios como el de Asmat, (2024) y el Ortiz y Gómez, (2023) mostraron que el modelo Canvas mejora la eficiencia operativa y las ventas cuando se adapta a un contexto especifico.

De acuerdo con Lozano Chaguay et al. (2019), mencionan que Canvas permite a las organizaciones mapear sus actividades y alinearlas con las necesidades del mercado, esto resulta fundamental para empresas como Comecsa las cuales deben optimizar recursos. Las empresas que emplean modelos sistemáticos como Canvas tienen un incremento en mercados locales al adaptar sus estrategias a las necesidades de los clientes; implementar este modelo en Comecsa será clave para mejorar su competitividad e incrementar su posicionamiento.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el modelo de negocio Canvas como herramienta para el desarrollo competitivo de la empresa Comecsa.

Objetivos específicos.

Identificar las áreas de mejora dentro de la organización estructural que impacten al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa.

Desarrollar acciones estratégicas que los procesos internos que aporten al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa.

Implementar el modelo de negocio Canvas que aporten al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa.

Acciones

1. Segmentación de clientes:

- Identificar los segmentos claves como clientes frecuentes y potenciales considerando las necesidades, hábitos de compras y factores demográficos.
- Efectuar encuestas a los clientes para detectar y trabajar en las dimensiones que requieran mayor atención en el servicio que se brinda.
- Dividir a los clientes en categorías como minoristas, mayoristas, clientes frecuentes y desarrollar estrategias que se ajusten estratégicamente en cada categoría.
- Desarrollar ofertas específicas para cada grupo basado en sus preferencias y requerimientos.

2. Propuesta de valor:
    - Mejorar la calidad de servicio al cliente implementando nuevos estándares de atención al cliente.
    - Incorporar líneas de productos que sean diferenciados que compitan favorablemente en el mercado.
    - Implementar servicios de postventa que incluyen soporte técnico y asesoría para aumentar la lealtad de clientes.
3. Canales de distribución:
    - Optimización de canales actuales como el enfoque en mejorar la logística actual para asegurar las entregas a tiempo.
    - Digitalización de los canales mediante la creación de una tienda en línea integrada con sistemas automatizados de compra y entrega.
    - Aumentar la visibilidad y la presencia de marketing en Facebook, Instagram, tik tok para adquirir y retener clientes.
    - Establecer acuerdos con empresas de transporte locales para mejorar la eficiencia de los servicios de entrega.
4. Relaciones con clientes:
    - Capacitaciones en atención personalizada y gestión de quejas.
    - Desarrollo de herramientas de comunicación directa como chatbots, y servicios de llamadas.
    - Ofrecer descuentos, ofertas especiales y recompensas a los clientes que realizan sus pagos con frecuencia.
5. Fuentes de ingresos:

- Brindar servicios adicionales como instalación de productos, servicio personalizado.
- Crear ofertas durante temporadas para aumentar las ventas.
- Desarrollar clasificaciones donde los clientes puedan pagar una tarifa mensual recurrente como beneficio.

6. Recursos claves:
    - Adquisición software especializado en gestión empresarial y ventas en línea para una infraestructura adecuada.
    - Mejorar el equipo humano asistiendo a cursos en ventas, logística y tecnología.
    - Captar acuerdos con proveedores para lograr costos bajos y disponibilidad constante para abastecimiento.
7. Actividades claves:
    - Implementar a cabo cursos sobre la atención al cliente, gestión de inventarios y herramientas digitales.
    - Aplicación de tecnología en procesos internos que generen la reducción de costos y tiempo.
    - Realizar estudio de mercado de manera continua para el mejoramiento de estrategias.
8. Socios claves:
    - Formar vínculos con los proveedores para garantizar productos de buena calidad y precios competitivos.
    - Fortalecer la presencia de la marca participando en eventos locales.
    - Asociarse en Marketplace para incrementar el alcance de su público objetivo.
9. Estructura de costos:
    - Realizar pedidos más grandes y menos frecuentes para reducir costos de transporte.
    - Adquirir programas informáticos para controles de inventario.
    - Fomentar alianzas estratégicas con empresas de mensajería locales para reducir los costos de envió para mejorar la experiencia del cliente.

Tabla 37.

Propuesta de modelo de negocio Canvas Comecsa

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios claves

• Proveedores locales
• Agencias de publicidad
• Consultores de capacitación
• Empresa de logística para envíos y plataformas de pago en línea</td>
<td>Actividades clave
• Capacitación continua
• Compra y reposición de mercaderías
• Servicio al cliente
• Administración de inventario
• Gestión de redes sociales y publicidad</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor

• Precios bajos y productos de calidad
• Atención personalizada
• Ofertas exclusivas</td>
<td>Relación con los clientes

• Capacitación en servicio al cliente
• Servicio directo y personalizado
• Programas de lealtad con descuentos a clientes frecuentes
• Atención directa vía WhatsApp</td>
<td rowspan="2">Segmentos de clientes

• Familias locales y zonas cercanas
• Pequeños negocios
• Clientes frecuentes
• Nuevos clientes (venta en plataformas digitales)</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos claves
• Personal capacitado en atención y ventas
• Inventario optimizado
• Herramientas digitales</td>
<td>Canales de distribución

• Tienda física
• Redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok) para promoción y ventas
• Tienda en línea con un catálogo digital (página web)
• Colaboración con delivery locales</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costes
• Sueldos del personal
• Publicidad y redes sociales
• Compra de mercadería al por mayor
• Mantenimiento y mejora de tecnología
• Diseño de tienda en línea y organización de entregas</td>
<td colspan="2">Flujo de ingresos

• Venta de productos en tienda física
• Ventas futuras mediante plataformas digitales
• Publicidad de ventas conjuntas a otras marcas</td>
</tr>
</table>

Recursos necesarios y costos para implementar la propuesta.

- ✓ Recursos humanos: equipo de investigación, personal capacitado, equipo de marketing digital, técnicos especializados, delivery. Colaboradores de la empresa un consultor externo para capacitación y un desarrollador web para la tienda en línea.
- ✓ Recursos materiales: espacio físico, infraestructura de transporte, material de capacitación.
- ✓ Recursos tecnológicos: software de gestión empresarial, plataforma de ecommerce, herramientas de automatización.
- ✓ Recursos financieros: presupuesto de capacitaciones, marketing y publicidad, costos operativos.

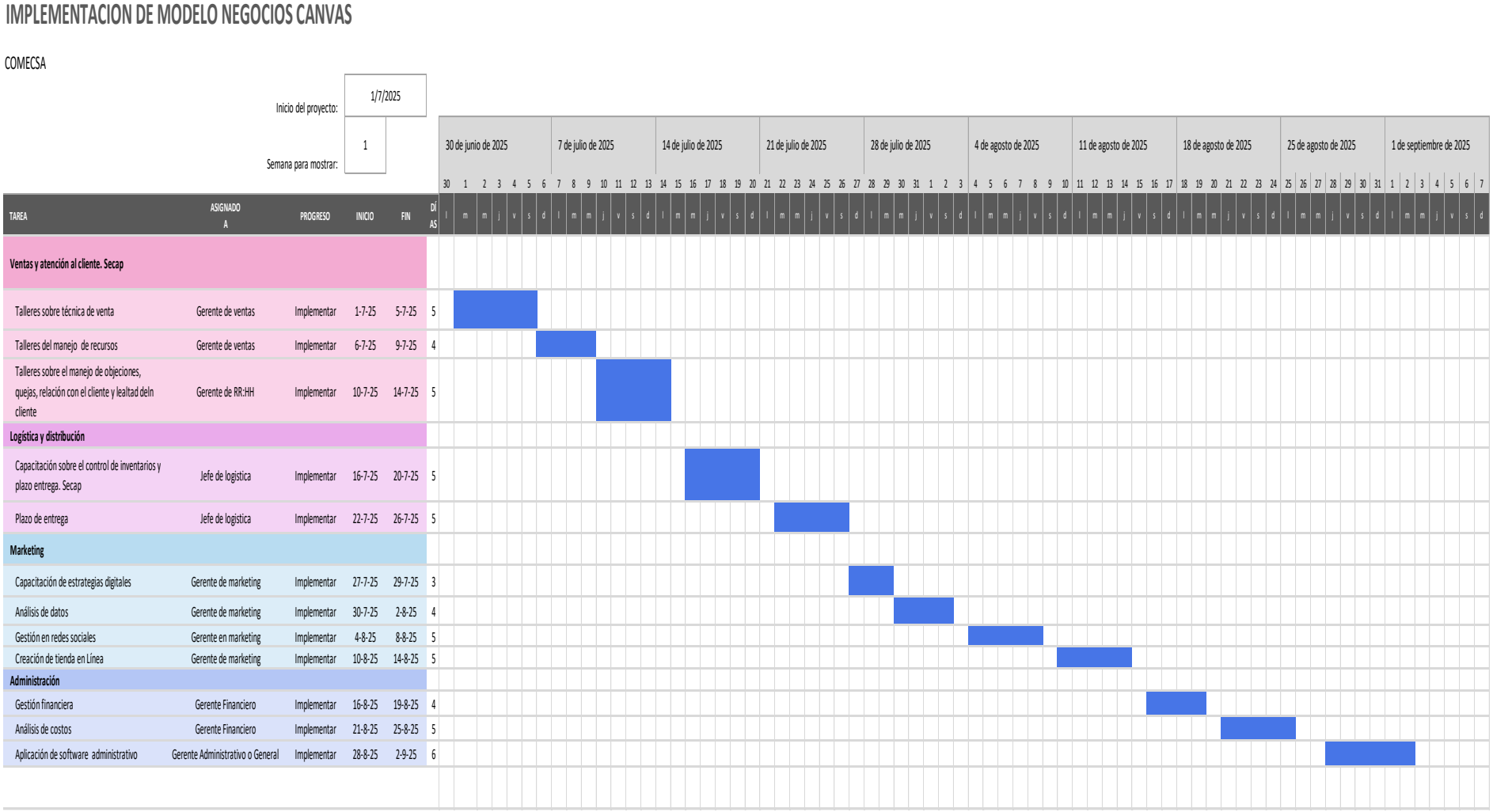
Tabla 38.

Presupuesto

Categoría	Descripción	Costo por persona	Costo total
Ventas y atención al cliente	Talleres sobre técnicas de venta, manejo de recursos y lealtad del cliente (2 personas) SECAP-Virtual- 30 horas.	$ 50,00	$100
Logística y distribución	Capacitación sobre el control de inventarios, plazo de entrega. (4 personas) - SECAP	$ 60,00	$240
Marketing	Capacitación sobre estrategias digitales, análisis de datos y gestión de redes sociales. (2 personas) Liderazgo capacitaciones y eventos- ONLINE	$ 70,00	$140
Administración	Cursos sobre gestión financiera, análisis de costos y aplicaciones de software administrativo (3 personas) Liderazgo capacitaciones y eventos- ONLINE – 60 horas	$ 70,00	$210
Total, estimado inicial		**$**	**690,00**

Nota: Costos para implementar la propuesta

Figura 34. *Cronograma de actividades*



Beneficios de la propuesta

- ✓ Aumento de la clientela debido a una mejor comprensión de sus necesidades.
- ✓ Optimización de los recursos disponibles y procesos.
- ✓ Mejora en el clima organizacional.
- ✓ Aumento de la satisfacción del cliente a través de un programa de lealtad.
- ✓ Nuevas asociaciones que permiten un crecimiento sostenible y abren flujos de ingresos adicionales (nuevos canales de distribución).
- ✓ Reducción del tiempo de atención para los clientes
- ✓ Expansión del mercado
- ✓ Mayor competitividad

Conclusiones

- Se concluyó que la caracterización del modelo de negocio Canvas permite seguir con precisión la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Comecsa, este modelo es una herramienta que ayuda a construir un marco mental sobre los procesos internos y su interrelación del mercado demándate, este mismo ayuda a optimizar el desempeño, así como mejorará de su competitividad.

- De acuerdo con la situación actual de la empresa se observó una serie de problemas acerca de la eficiencia operacional, la segmentación de los clientes, así como la innovación de los servicios ofrecidos. Sin embargo, se lograron importantes hallazgos que se relacionan con el servicio al cliente, así como la variedad de productos que permiten fortalecer el posicionamiento de Comecsa.

- Se verifico que el modelo de negocio Canvas tiene beneficios tangibles en toma de decisiones estratégicas debido a que facilita la evaluación de los aspectos fundamentales de la empresa de forma gráfica y clara, este modelo contribuye a la planificación, la organización de los recursos y el manejo adecuado de las relaciones con los clientes.

- Por último, se concluyó que la propuesta del modelo Canvas para Comecsa permite el desarrollo de estrategias que potencian su propuesta de valor contribuyendo a una mejor gestión de los recursos y optimizando el sistema de distribución. La implementación de este modelo permitirá no solo mejorar la situación actual, sino que también servirá como apoyo para el desarrollo competitivo a largo plazo. Esto en base a que el 45,3% de los encuestados indicaron que es muy importante implementar el modelo de negocio Canvas.

Recomendaciones

- Se sugiere que la Comecsa implemente formalmente el modelo de negocio Canvas como una herramienta estratégica persistente ya que esto ayudará a la empresa a identificar y revisar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de manera directa, lo cual es crucial para tomar decisiones oportunas y mejorar su competitividad frente a un mercado cambiante.

- Los problemas operativos identificados, los procesos internos deben optimizarse con tareas claves, capacitando al personal y mejorando la agrupación de clientes. Además, la empresa necesita apoyarse activamente en la innovación continua y sostenida de productos y servicios para fortalecer su posición en el mercado.

- Se recomienda que la empresa lo utilice como una guía ilustrativa durante las reuniones estratégicas; esto mejorará la asignación de recursos, las relaciones con los clientes a través de estrategias específicas y ayudará a diagnosticar problemas organizacionales.

- Finalmente se recomienda que Comecsa debe considerar el modelo de negocio Canvas propuesto no solo como una herramienta de análisis, sino también como un plan para lograr un crecimiento operativo y estratégico. Un valor empresarial equilibrado, recursos claves y una fuerte gestión de canales de mercado permitirán el desarrollo competitivo sostenido de Comecsa a largo plazo al tiempo que proporcionan una mejor adaptabilidad a los cambios del mercado.

Referencias

Alejandro , G., Quintana, M., y Fierro, D. (21 de Octubre de 2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. Innova Research Journal , VI(°1), 145-165. https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Alonso, M. (17 de enero de 2025). Asana. Retrieved 14 de Abril de 2024, from Asana: https://asana.com/es/resources/business-model-canvas

Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., y MirandaNovales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201-206. https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf

Asmat, R. D. (2024). Propuesta del modelo de negocio de metodología canvas para el crecimiento empresarial de una empresa educativa, Trujillo 2024. Tesis de Maestría en Administración de Negocios- MBA . Repositorio Institucional Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/20.500.12692/154662/1/Asmat_RDM-SD.pdf

Barrera-Guerra Jr, J. L. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. Vinculatégica EFAN, 6(1), 734-741. https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626

Barreto, C. G., y Vásquez, V. J. (2019). Aplicación del modelo CANVAS para la Empresa Corporación KAJU en el Distrito Metropolitano de Quito, parroquia de Calderon comuna de Llano Grande. Tesis para la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas. Repositorio Institucional del Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha, Quito. https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/181/1/BARRETO%20CARRERA%20GABRIEL%20ALEXANDER%20-%20V%2B%C3%BCSQUEZ%20VILLALBA%20JESSICA%20CRISTINA.pdf

Becker, R. (2024). Business Model Canvas. En R. Becker, V. Díaz, M. Dubois, y A. Vigna, Business Model Canvas (págs. 1-10).

Bolivar, M. A., y Povedad, G. A. (2023). Gestión Financiera y Nivel de Endeudamiento en las MiPymes: Caso Provincia de Santa Elena, 2022. Ciencia Latina. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6334/9639

Bravo, Z. D., y Loor, Z. H. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivoscomerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. Uniandes EPISTEME, 11(2), 285-304. https://doi.org/https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488

Carvajal, C. C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha [Tesis para obtención de título de Maestría de Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolivar]. Repositorio institucional UASB, Quito. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf

Casanova, C., Herrera, M., Herrera, E., Almeida, J., y Preciado, F. (2022). Estrategia y ventaja comoetitiva: Un enfoque práctico. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Editorial Grupo Compás. https://doi.org/978-9942-333-529-6

Casas, C. R., Vargas, H. J., y Almanza, J. R. (2017). Adaptación del modelo canvas como herramienta competitiva para las mipymes de Laázaro Michoacán. Dialnet UniRioja, 14(2), pp. 84 - 85. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n2.28205

CEPAL. (2020). Perspectivas económicas de América Latina 2020. [Transformación Digital para una mejor Reconstrucción]. Repositorio Cepal: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/502e2878-5d27-4316-9f7c-df6d4dcfc2ce/content

Clavijo, C. (06 de 01 de 2020). Qué es un Modelo Canvas y cómo aplicarlo. HubSpot: https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas?utm_source

Clavijo, C. (11 de Abril de 2024). Hubspot.es. Retrieved 29 de octubre de 2024, from Hubspot.es: https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). Registro Oficial Suplemento 351. Quito.

Coll Morales, F. (04 de mayo de 2024). Fuente de ingresos . Rankia: https://www.rankia.com/diccionario/economia/fuente-ingresos

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafios para las políticas de fomento.

https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449. Quito.

Dobaño, R. (28 de octubre de 2024). Control de ingresos y gastos en un negocio: ¿cómo hacerlo? CEO Quinpu: https://getquipu.com/blog/control-ingresos-gastos-negocio/

Farfán, G. O., Mercedes, C. S., Moreno, M. N., y Dayse, C. V. (2020). Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial. UTEG Editorial Libro resultado de investigaciones. https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/L3-2020.pdf

Fernández, J. D. (03 de marzo de 2022). Actividades clave en el Modelo Canvas. Blog : https://josedavidfernandez.com/actividades-clave-modelo-canvas/

Foro Económico Mundial. (2023). The Future of Jobs Report 2023. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

Gárate, y Samaniego . (2024). Desarrollo de un plan de negocios para un taller de servicio automotriz Diesel en la ciudad de Loja, usando la metodología del modelo Canvas para determinar su viabilidad. Tesis de grado, 19-20. Cuenca, Ecuador. https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14108/1/19631.pdf

Garay Freire , C. S. (Marzo de 2022). Plan estratégico para la compañía de transporte en taxis. Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención de Título en Licenciada en Comercio. [Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC, Latacunga, Cotopaxi, Ecuador. Retrieved 2024, from https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8838/1/PI-002016.pdf

Garzón Castrillon, M. A. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación. Revista Científica "Visión de Futuro", 22(1), 114-127. https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311007/357959311007.pdf

González Basabe, D. d., Aldana Cáceres, A., Ramírez García, E., y Morillas Bulnes, A. (2020). Factores que influyen en la optimización de los recursos en empresas de servicio social. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 25(4), 180-194. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8890406.pdf&psig=AOvVaw2SeEsd_4dbR-

64oOhpX_Ty&ust=1745903219186000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAcQr5oMahcKEwjI1bqN-_mMAxUAAAAAHQAAAAAQBA

Guzmán de la Rosa, A. E. (2018). Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional. Tesis para trabajo de titulación en licenciatura en psicología industrial/organizacional[Universidad Rafael Landívar). Repositorio Insitucional URL, Quetzal. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf

Hammond, M. (20 de enero de 2023). hubspot.es. hubspot.es: 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.

Hernandez, S. (2021). Canales de distribución. Universidad San Marcos. https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1930/LEC%20LOG%200018%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEC. (2023). En Quito, la presecnia de microempresa alcanza proporciones destacadas. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/#:~:text=Datos%20significativos%20sobre%20empresas%20en%20el%202022:&text=Empresas%20con%20Ventas%20(principalmente%20micro,productivas):%204.959%2

INEC. (2023). Estadísticas de Empresas y Establecimientos. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/

Jiménez, P. (12 de junio de 2023). Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo. 13. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.sage.com%2Fes-es%2Fblog%2Fque-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo%2F&psig=AOvVaw2HHmKooIVAQLI3Djc5sxR4&ust=1730360709253000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CA

LeRolland, M. (2024). Principales tendencias en ropa y calzado a nivel mundial en 2024 y años posteriores. Euromonitor International. https://www.euromonitor.com/article/top-trends-in-global-apparel-and-footwear-in-2024-and-beyond?

Ley Orgánica de economia Popular y Solidaria. (2011). Oficio No. T.4887-SNJ-11-664. Quito.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). Suplemento del Registro Oficial No. 151. Quito.

Londoño, P. (20 de enero de 2023). Participación de mercado o market share: qué es y cómo se calcula. Blog HubSpot: https://blog.hubspot.es/marketing/participacion-mercado

Lozano Chaguay , L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., y Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. Revista Ciencia e Investigación, 4(1), 88-99. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015

Martin Barroso, A., Leyva Ferreiro, G., y Ríos Obregón, J. (2021). La sostenibilidad económica de la inversión en el sector energético renovable de Sancti Spíritus, Cuba. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 13(3), 252-261. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n3/2218-3620-rus-13-03-252.pdf

McKinsey. (5 de Octubre de 2020). Cómo la COVID-19 ha llevado a las empresas a superar el punto de inflexión tecnológico y ha transformado los negocios para siempre. McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

Michael, R. (12 de abril de 2024). Margen de contribución: definición, descripción general y cómo calcularlo. Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/c/contributionmargin.asp

Molina, B. (Enero de 2024). Modelo CANVAS para la creación de una empresa de cerveza artesanal en Solanda. Previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración, 24-25. Pichincha. Retrieved 29 de Octubre de 2024, from https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/481/1/BRANDON%20ALEXANDER%20MOLINA%20VASQUEZ.pdf

Morocho Macas, A. A., Ordoñez Valencia, H. J., y Quevedo Barros, M. (2024). Capítulo V el riesgo y la incertidumbre en el empredimiento: herramienra Business Model Canvas y Lean Canvas. REDLIC. https://doi.org/https://doi.org/10.58995/lb.redlic.27.210

Narvaez , M. (2020). Question Pro. Question Pro: https://www.questionpro.com/blog/es/tasa-de-retencion-de-clientes/

Navarro Silva, O., Ferrer Reyes, W., y Burgos Bencomo, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. Universidad y Sociedad , 10(2), 171-174. https://doi.org/http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

O´Toole, C., Schneider, J., y Smaje, K. (5 de octubre de 2020). Cómo la COVID-19 ha llevado a las empresas más allá del punto de inflexión tecnológico y ha transformado los negocios para siempre. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

OMS. (20 de Julio de 2020). World Heath Organization. Retrieved 25 de Octubre de 2024, from World Heath Organization: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services

Ortiz, C. G., y Gómez, M. G. (2023). Análisis de los elementos del modelo canvas y su relación en el incremento de las ventas en las mypes de Mineral de la Reforma, Hidalgo. RIDE [Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo], 14(27), 3. https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1656

Parga, N., Vega, J., Romo, C., y García, M. (2023). Estrategias para la competitividad empresarial. En N. Parga, J. Vega, C. Romo, y M. García, Estrategias para la competitividad empresarial (págs. 1-144). Editorial.uaa.mx.

Pérez, B. M., Guerrero, R. E., y Díaz, D. C. (2023). Modelo de gestión de la innovación como factor estratégico en tres empresas de construcción de Bogotá. Tesis para Magister en Gerencia de la Innovación en Proyectos. Repositorio Institucional Uniminuto, Bogotá, Colombia. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/a202197f-7186-42f4-b03a-459da869aa4e/content

Punina, A. A. (2020). Modelo Canvas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Improcalza de la ciudad de Ambato, período 2018. Tesis para Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA [Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH, Ambato. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/6838

Quiroa, M. (9 de Febrero de 2024). Economipedia.com. Retrieved 29 de Octubre de 2024, from Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/cliente.html

Roca Ramírez, M. E. (2021). Modelo de negocio Canvas propuesta de valor: Caso “F&F Computers La Casa del Computador, cantón La Libertad, año 2019. Tesis para Ingeniero en Administración de Empresas [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional Upse, La Libertad. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5751

Rodríguez Trejo, R., Guerra Miño, E., Calderón Ayala, L., y Pineda Carrillo, M. (2020). La misión de las inversiones en la rentabilidad de los emprendimientos que operan en torno a la Universidad Técnica del Norte, sector El Olivo. Revista Ecuatoriana de Ciencias Sociales y Jurídicas- RECSYJ, 5(2). https://www.google.com/search?q=Bernal%2C+s.+(2017).+Estudio+de+la+rentabilidad+de+una+empresa.+Revista+Espacio%2C+16-23&rlz=1C1CHBF_enEC1114EC1114&oq=Bernal%2C+s.+(2017).+Estudio+de+la+rentabilidad+de+una+empresa.+Revista+Espacio%2C+16-23&gs_lcrp=EgZjaHJ

Rodríguez, A. (28 de septiembre de 2022). Reconocimiento de marca: definición + estrategias para desarrollarlo. Rockcontent blog: https://rockcontent.com/es/blog/reconocimiento-de-marca-2/

Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla Oviedo, A., y Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. Revista Científica UISRAEL, 6(1). https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67

Ruiz, B. M. (09 de Abril de 2024). ¿Qué son los recursos clave en el modelo Canvas? https://milagrosruizbarroeta.com/que-son-los-recursos-clave-en-el-modelo-canvas/

Sánchez, J. (2021). Implementación y desarrollo de un modelo de negocio CANVAS para una empresa del sector TI, caso SB CONSULTING IT S.A.S. Ensayo , 15-16. Bogotá, Colombia . Retrieved 29 de Octubre de 2024, from

https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b124a1ee-7509-4cc2-9697-23954c2d4f28/content

Santos, D. (18 de Marzo de 2024). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos. HubSpot: https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor

Uribe Villegas, E. A. (2022). Diseño de un modelo de negocio para la empresa Sport Michel. Tesis para Ingeniería Finaciera [Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA, Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6d9a5f61-c3ea-415d-b97f-467a41f0dd54/content

***Apéndice 1**. Matriz de consistencia*

TEMA	PROBLEMATICAS PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.	¿De qué manera la caracterización del modelo de negocio CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad?	Determinar de qué manera la caracterización del Modelo de negocios CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad.	La implementación del modelo de negocios Canvas mejorará el desarrollo competitivo de la empresa Comecsa del cantón La Libertad	Variable independiente: Modelo de Negocio Canvas	Operativa	Propuesta de valor	ENFOQUE: Mixto (cualitativo y cuantitativo) ALCANCE: descriptivo - correlacional MÉTODOS : Deductivo e Inductivo- analisis síntesis Técnicas de recolección: Entrevista y encuesta POBLACIÓN: Directivos, supervisores y colaboradores de Comecsa: 64 colaboradores (20 administrativos y 44 colaboradores) y clientes frecuentes
						Recursos claves	
						Socios claves	
						Actividades claves	
					Costos	Estructura de costes	
						Fuente de ingresos	
					Clientes	Segmentos de clientes	
						Canales de distribución	
						Relación con los clientes	
	SISTEMATIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**					
	¿Cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad?	Analizar cuál es la situación actual en el ámbito del desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad.		Variable Dependiente: Desarrollo competitivo	Calidad de servicios	Satisfacción de clientes	
						Repetición de compra	
						Tasa de incremento de clientes	

	¿Qué beneficios concretos aportan a la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización empresarial?	Establecer qué beneficios concretos aportan a la utilización del modelo Canvas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la organización empresarial.			Eficiencia operativa	Optimización de recursos	INSTRUMENTOS: Entrevistas semiestructuradas, cuestionarios
						Innovación en los servicios	
						Capacidad de adaptación al mercado	
	¿De qué manera la implementación del modelo de negocio CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad?	Diseñar una propuesta de Modelo de negocio CANVAS que contribuya al desarrollo competitivo de la empresa Comecsa, cantón La Libertad.			Sostenibilidad	Nivel de reconocimiento de la marca	
						Participación en el mercado	
					Rentabilidad	Incremento de ingresos	
						Margen de contribución	

Apéndice 2. *Matriz FODA Comecsa*

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Experiencia en el mercado local	Limitada presencia digital: redes sociales (Tik Tok, Facebook e Instagram)
Variedad de productos (calzado, ropa, útiles escolares y electrodomésticos)	Sistemas ineficaces de gestión de inventarios y atención al cliente
Relación con proveedores	Segmentación de clientes poco definida
Diferentes métodos de pago	Capacitación limitada del personal
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Desarrollo del turismo y la actividad económica en La Libertad	Intensa competencia local entre negocios informales y grandes cadenas
Comercio electrónico a nivel provincial y nacional	Variaciones de precios debido a la inflación y los costos de importación
Innovación tecnológica	Incremento de inseguridad
Alianzas estratégicas con proveedores	Cambios de preferencia de consumo hacia compras digitales

Apéndice 3. *Aprobación de tema*

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio No. 010 – AGBR – 2025 – OF

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 **ANGIE MELINA MOLINA SORIANO** con cédula de identidad **245083776-6** del paralelo **8/2**, denominado **"MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA COMECSA, 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 COMECSA, 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,

ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ

WILLIAM ALBERTO CAICHE ROSALES

Angie Molina.

Dr. Arturo Benavides R. PhD	Eco. William Caiche R. Mgs	Angie Molina Soriano
Docente Tutor	Docente Especialista	Estudiante

Archivo
C.c. Comisión de Titulación - ADE

Apéndice 4. *Carta Aval*

COMERCIALIZADORA ECUATORIANA
DE CALZADO COMECSA S.A.
R.U.C. 2490012047001
La Libertad-Santa Elena

OFICIO GG-2025-016
La Libertad, Mayo 27 de 2025

CARTA AVAL

Sres.
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
Ciudad. -

De mis consideraciones;

En atención a la solicitud presentada por la Srta. Molina Soriano Angie Melina, portadora de la cédula de identidad Nro. 2450837766, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y una vez analizada la propuesta para el desarrollo de su trabajo de titulación cuyo tema es: **"CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA COMECSA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2024."**; tengo a bien comunicar que:

Se ACEPTA la solicitud de la estudiante, comprometiéndonos a brindar la apertura, apoyo e información necesaria para el adecuado desarrollo del mencionado trabajo de titulación.

Adicionalmente, autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, la publicación del trabajo en la plataforma web institucional, una vez finalizado el proceso correspondiente.

Por la atención a la presente, me suscribo.

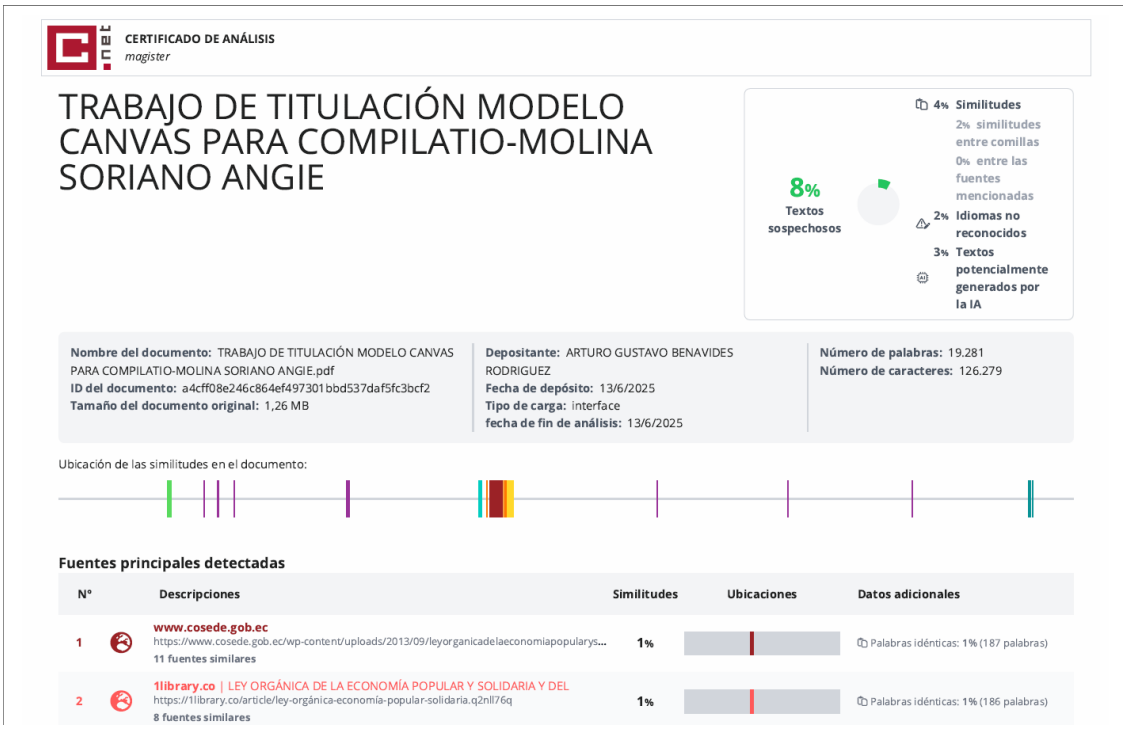
Atentamente,

COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.

Eco. Miriam Valdiviezo Córdova
Gerente General
COMECSA S.A.

CC. Adrián Segura V. – Director administrativo
Archivo

Apéndice 5. *Certificado de Antiplagio*



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

TRABAJO DE TITULACIÓN MODELO CANVAS PARA COMPILATIO-MOLINA SORIANO ANGIE

8% Textos sospechosos

- 4% Similitudes
- 2% similitudes entre comillas
- 0% entre las fuentes mencionadas
- 2% Idiomas no reconocidos
- 3% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: TRABAJO DE TITULACIÓN MODELO CANVAS PARA COMPILATIO-MOLINA SORIANO ANGIE.pdf
ID del documento: a4cff08e246c864ef497301bbd537daf5fc3bcf2
Tamaño del documento original: 1,26 MB

Depositante: ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ
Fecha de depósito: 13/6/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 13/6/2025

Número de palabras: 19.281
Número de caracteres: 126.279

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.cosede.gob.ec https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularys... 11 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (187 palabras)
2	1library.co | LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL https://1library.co/article/ley-orgánica-economía-popular-solidaria.q2nll76q 8 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (186 palabras)

***Apéndice 6**. Ficha de observación*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ficha de observación No participativa

Tema: Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

Fecha de observación: 28 de mayo 2025 **Hora**: 9:30 a.m **Fin:** 11:30 a.m

Observador: Angie Molina Soriano **Lugar:** Comecsa **N° de observación**:1/1

Objetivo: Obtener un enfoque claro de la empresa del servicio que brinda, para luego proponer acciones que resalten la posición competitiva y mejoras que constituyan un cambio positivo para el establecimiento. Este mismo se utilizará para fines académicos y total confidencialidad.

VARIABLE: Modelo de negocio Canvas
DIMENSIONES: Operativa – Clientes

Aspectos observados	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observación	Interpretación
Actividades claves: Organización precisa en el área de trabajo		X				Se observo un nivel medio de la empresa en el área de productos y materiales lo que ocasiona retrasos en la atención	Es necesario realizar cambios en la distribución interna para mejorar el tiempo de respuesta al cliente, una mejor distribución del espacio facilitaría las actividades diarias.
Actividades claves: Colaboración interna el área de trabajo			x			Algunos de los colaboradores mostraron disposición para ayudar a los demás, aunque no de manera eficiente	Hay un nivel de colaboración dentro de la organización, pero no está completamente optimizada. Se necesita mejorar la comunicación y el trabajo en equipo
Recursos claves: Aprovechamiento de recursos físicos, humanos y tecnológicos			x			Se están utilizando los recursos, sin embargo, parte del equipo tecnológico esta desactualizado y presenta fallas.	La empresa utiliza recursos, pero existe un margen que debe mejorar en la actualización de tecnología y en la capacitación del personal.
Canales de distribución: Diversidad y efectividad de los canales para llegar a los clientes	x					Se notó que la empresa depende de gran medida de la venta directa en la tienda física, sin explotar el uso de redes sociales o venta en línea.	La empresa cuenta con un limitado número de vías de distribución, lo que disminuye su alcance. Sería útil aumentar el número de formas de llegar a otros clientes.

VARIABLE: Desarrollo competitivo
DIMENSIONES: Calidad de servicio – Eficiencia Operativa – Sostenibilidad

Aspectos observados	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observación	Interpretación
Satisfacción del cliente: Nivel de satisfacción de cliente percibido en el lugar de atención			X			En la atención al cliente, se observa que los colaboradores tratan de ser amables y pacientes con los clientes, aunque con varios de ellos los tiempos de atención son largos	El nivel de satisfacción del cliente es aceptable dado que el trato es amable, además hay disposición en brindar ayuda, aunque se pueden mejorar los tiempos de respuesta.
Optimización de recurso: Tiempo de ejecución del proceso de compra		x				El procedimiento de pago se tornó más lento en el área de cajas donde debido al escaso número de colaboradores se formó fila extensa, esto mayormente sucede en temporadas.	Los procesos no están completamente optimizados, lo que puede resultar incomodó durante las horas pico, impacto la eficiencia operativa.
Participación en el mercado: Hay incremento en la captación de nuevos clientes		x				Lamentablemente, no parece haber un flujo constante de nuevas personas interesadas en visitar la tienda, la mayoría son clientes recurrentes.	La adquisición de nuevos clientes es aceptable, para mejorar esta situación, se podrían colocar anuncios publicitarios o hacer campañas en redes sociales.
Participación en el mercado: Existe reconocimiento de la marca en el sector			x			Varias personas mencionaron que reconocen Comecsa gracias a sus útiles escolares, calzado y promociones de electrodomésticos.	La marca sigue siendo competitiva debido a la gran variedad de productos que ofrece, por lo que se existe cierto reconocimiento local, por lo que esto ayuda a consolidar su posición en el mercado.

Angie Molina Soriano
C.I: 2450837766

Apéndice 7. *Guía de entrevista*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a gerente general y

administrativos de la empresa

Tema: Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

Objetivo: Determinar de qué manera la caracterización del Modelo de negocios CANVAS contribuirá al desarrollo competitivo de la empresa COMECSA en el cantón La Libertad.

Nombre: **Sexo:**

Cargo: **Tiempo en el puesto:**

Variable Independiente: Modelo de Negocio Canvas Dimensiones: Clientes, Costos y Operativa

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la empresa respecto a la competitividad dentro del mercado local?
2. ¿De qué manera se mide la calidad del servicio al cliente en Comecsa?
3. ¿Considera que existe limitaciones internas y/o externas para el desarrollo competitivo de Comecsa? Si es afirmativo, indique ¿cuáles son?
4. ¿Qué elementos del modelo de negocio Canvas considera relevantes para optimizar los procesos internos?
5. ¿Qué aspectos considera necesarios para mejorar el desarrollo competitivo de la empresa?

Variable Dependiente: Desarrollo Competitivo

Dimensiones: Calidad de servicio, Satisfacción del cliente, Rentabilidad y Sostenibilidad

1. ¿De qué manera el modelo de negocio Canvas puede optimizar la toma de decisiones estratégicas en Comecsa?
2. ¿Considera que el modelo de negocio Canvas fortalecería una mejor relación con los clientes actuales y potenciales?

3. ¿Considera que el modelo de negocio Canvas ayudará a fortalecer la eficiencia en la gestión de costos sin comprometer la calidad del servicio?

4. Analizando la rentabilidad a largo y a corto plazo, ¿Cómo podría impactar la implementación del modelo de negocio Canvas en la empresa?

5. En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, ¿Qué tan flexible es el modelo de negocio Canvas ante los cambios en el entorno?

6. ¿Cuál es el impacto de la innovación de servicios en el marco de competitividad en una empresa que utiliza el modelo de negocio Canvas?

7. ¿Cuál sería el aporte del modelo de negocios Canvas en la participación del mercado o en el reconocimiento de la marca?

8. ¿Considera que la implementación del modelo de negocio Canvas mejoraría el desarrollo competitivo de la empresa?

Apéndice 8. *Guía de encuesta a colaboradores*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

Su participación en esta encuesta es fundamental, cuyo objetivo es recopilar su opinión y percepción sobre aspectos clave de la empresa. Sus respuestas son invaluables, ya que esto ayudarán a entender mejor las áreas y las fortalezas para mejorar el desarrollo competitivo de la empresa. Este mismo será de total confidencialidad y

se utilizará de manera académica.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

Datos personales

Edad:		**Nivel educacional:**		**Sexo:**	
18-30 años		**Primaria**		**Masculino**	**Femenino**
31-50 años		**Secundaria**			
51-65 años		**Nivel superior**			
65+ años		**Ninguno**			

Escala de Likert

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo Neutral	De acuerdo	Totalmente de	acuerdo

Nota: Marque con una "x" la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert.

N°	**Preguntas**	**Calificación**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Variable 1. Modelo de Negocio Canvas						
Dimensión: Operativa						
Indicador: Actividades claves						
1	¿Las actividades principales que realiza están bien estructuradas y alineadas a los objetivos de la empresa?					
Indicador: Propuesta de valor						
2	¿Los productos que ofrece Comecsa reflejan el compromiso de la empresa con la calidad y precios justos?					
Indicador: Recursos claves						
3	¿Los recursos se utilizan de manera óptima para el desarrollo competitivo y alcanzar los objetivos empresariales?					
Indicador: Socios claves						
4	¿Las colaboraciones con los proveedores u otras empresas con las que trabaja Comecsa ayudan a que el negocio crezca?					

Dimensión: Costos

Indicadores: Estructura de costos y Fuentes de ingreso						
5	¿Crees que Comecsa debe administrar de mejor manera sus ingresos para adquirir nuevos productos que permita mantenerse en el mercado competitivo?					
Dimensión: Clientes						
Indicador: Relación con los Clientes						
6	¿La empresa realiza seguimiento Post Venta aplicando una comunicación efectiva?					
7	¿Comecsa fomenta la fidelización de los clientes?					
Indicador: Canales de distribución						
8	¿Los canales de distribución utilizados son efectivos para llegar a los clientes?					
Variable 2. Desarrollo Competitivo						
Dimensión: Calidad de servicio						
9	¿Cree usted que los clientes recomiendan Comecsa a otras personas por la buena atención y los productos que reciben?					
Dimensión: Eficiencia operativa						
10	¿La empresa implementa mejoras innovadoras en sus procesos? (atención al cliente con chatbots y CRM integrado)					
Dimensión: Sostenibilidad						
11	¿Considera usted que la marca tiene un alto nivel de reconocimiento en el mercado?					
12	¿Considera usted que la empresa tiene una excelente reputación por tener precios accesibles en sus diversos productos?					
Dimensión: Rentabilidad						
13	**¿**Considera usted que la rentabilidad de la empresa ha mejorado en los últimos años?					
14	¿Considera usted que la empresa debe estructurar mejor su modelo de negocio para mantenerse en competitividad en el mercado actual?					

Apéndice 9. *Guía de encuesta a clientes*

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Caracterización del Modelo de Negocio CANVAS para el Desarrollo Competitivo de la Empresa COMECSA, cantón La Libertad, año 2024.

- **Objetivo:** Recopilar una base de datos verídicas relacionadas a las variables modelo de negocio Canvas y el desarrollo competitivo de la empresa Comecsa

Su participación en esta encuesta es fundamental, cuyo objetivo es recopilar su opinión y percepción sobre aspectos clave de la empresa. Sus respuestas son invaluables, ya que esto ayudarán a entender la percepción que tiene de la empresa, este mismo se usará con fines académicos y será de total confidencialidad.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Datos personales

Edad:		**Nivel educacional:**		**Sexo:**	
18-30 años		**Primaria**		**Masculino**	**Femenino**
31-50 años		**Secundaria**			
51-65 años		**Nivel superior**			
65+ años		**Ninguno**			

Escala de Likert

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo Neutral	De acuerdo	Totalmente de	acuerdo

Nota: Marque con una "x" la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert.

N°	**Preguntas**	**Calificación**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Variable 1. Modelo de Negocio Canvas						
Dimensión: Operativa						
Indicador: Actividades claves						
1	¿Cree usted que la atención al cliente que recibe de la empresa es eficiente y responden a sus expectativas?					
Indicador: Propuesta de valor						
2	¿Los productos ofrecidos por Comecsa satisface sus necesidades?					
Indicador: Recursos claves						
3	¿Considera usted que la empresa cuenta con los recursos adecuados para brindar un buen servicio?					
Indicador: Socios claves						

4	¿Considera usted que las marcas con los que la empresa trabaja contribuyen a generar confianza en los productos y/o servicio que le ofrecen?					
Dimensión: Costos						
Indicadores: Estructura de costos y Fuentes de ingreso						
5	¿Considera usted que los precios ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado?					
Dimensión: Clientes						
Indicador: Segmentos de Clientes						
6	¿La empresa ofrece productos adaptados a sus necesidades específicas?					
Indicador: Relación con los Clientes						
7	¿Considera que la atención al cliente de la empresa es cordial y eficiente?					
Indicador: Canales de distribución						
8	¿Considera que los canales de distribución de la empresa son accesibles y eficientes? (página web, redes sociales)					
Variable 2. Desarrollo Competitivo						
Dimensión: Calidad de servicio						
Indicador: Satisfacción de clientes						
9	¿Considera usted que el servicio de posventa de la empresa se adapta a sus necesidades?					
Indicador: Repetición de compra						
10	¿Volvería a realizar compras en Comecsa?					
Dimensión: Eficiencia operativa						
Indicador: Optimización de recursos						
11	¿Considera usted que la empresa usa las ventas a crédito para brindar el mayor servicio posible?					
Indicador: Innovación de servicios y capacidad de adaptación al mercado						
12	¿Cree usted que la empresa responde ágilmente a los cambios del mercado y preferencias de sus clientes?					
Dimensión: Sostenibilidad						
Indicador: Nivel de reconocimiento de la marca						
13	¿Considera que Comecsa es su primera opción a la hora de adquirir productos o servicios?					
Dimensión: Rentabilidad						
14	¿Considera usted que la empresa ofrece una buena relación calidad-precio?					
15	¿Considera usted que la empresa debe mejorar su modelo de negocio para brindar un mejor servicio?					

Apéndice 10. *Certificado de validación de instrumentos*

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 COMECSA, cantón La Libertad, año 2024**", planteado por el/la estudiante **Angie Melina Molina Soriano** con cédula de identidad # **2450837766**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

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

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 dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 27 de mayo de 2025.

RENZO ENRIQUE GUTIERREZ CONTRERAS

Ing. **Renzo Enrique Gutiérrez Contreras**,MBA.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 11. *Ficha de informe de opinión ficha de observación*

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE

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 COMECSA, cantón La Libertad, año 2024"

Autor del Instrumento: Angie Melina Molina Soriano

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, 27 de mayo de 2025

RENZO ENRIQUE GUTIERREZ CONTRERAS

Firma del Experto Informante
Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras MBA.

Apéndice 12. *Ficha de informe de opinión guía de entrevista*

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 COMECSA, cantón La Libertad, año 2024"

Autor del Instrumento: Angie Melina Molina Soriano

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.					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, 27 de mayo de 2025

RENZO ENRIQUE GUTIERREZ CONTRERAS

Firma del Experto Informante
Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras MBA.

Apéndice 13. *Ficha de informe de opinión cuestionario de encuesta a clientes*

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 COMECSA, cantón La Libertad, año 2024"

Autor del Instrumento: Angie Melina Molina Soriano

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta a Clientes

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, 27 de mayo de 2025

RENZO ENRIQUE GUTIERREZ CONTRERAS

Firma del Experto Informante
Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras MBA.

Apéndice 14. *Ficha de informe de opinión cuestionario de encuesta a colaboradores*

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 COMECSA, cantón La Libertad, año 2024"

Autor del Instrumento: Angie Melina Molina Soriano

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta a Colaboradores

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

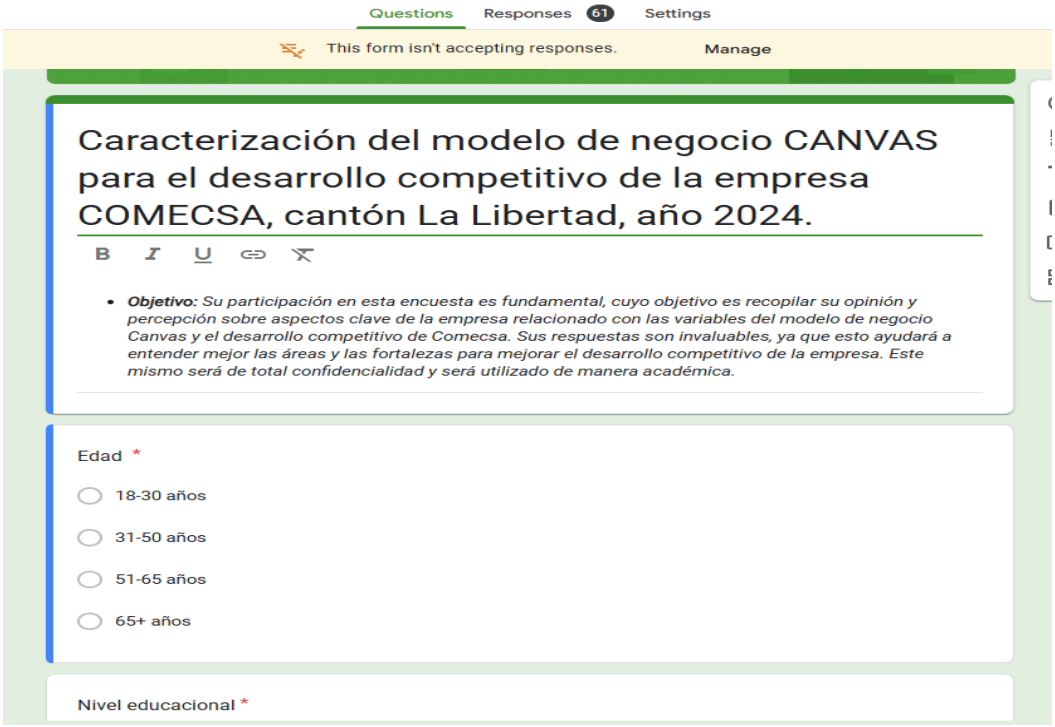
3. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

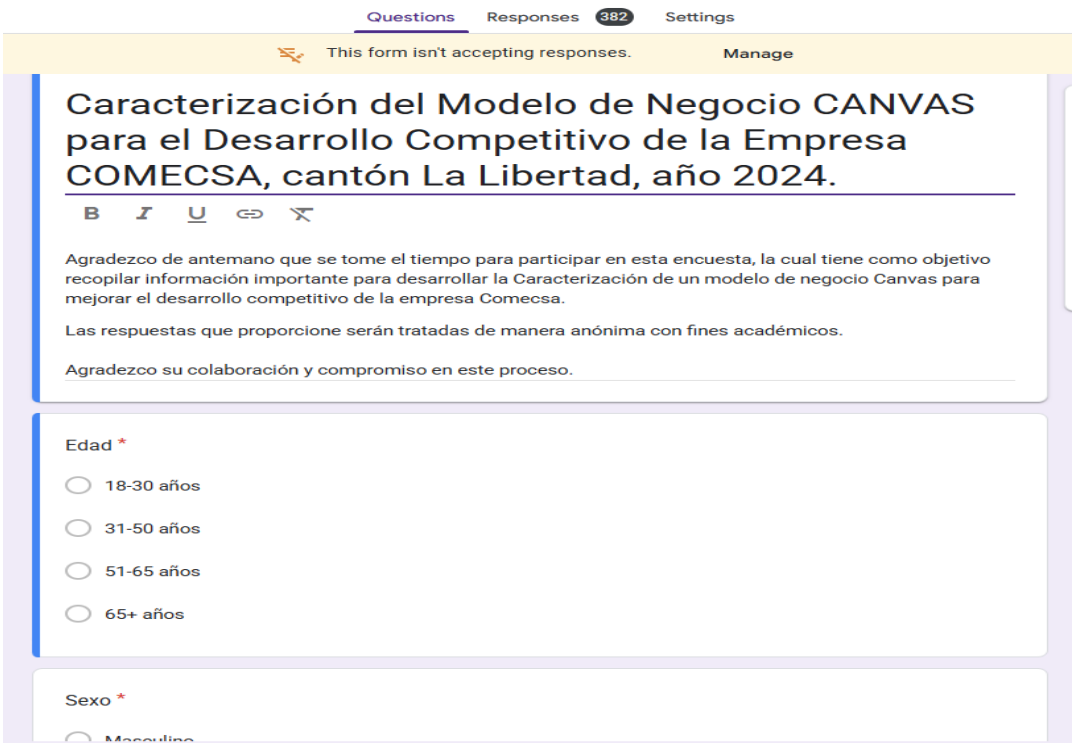
☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 27 de mayo de 2025

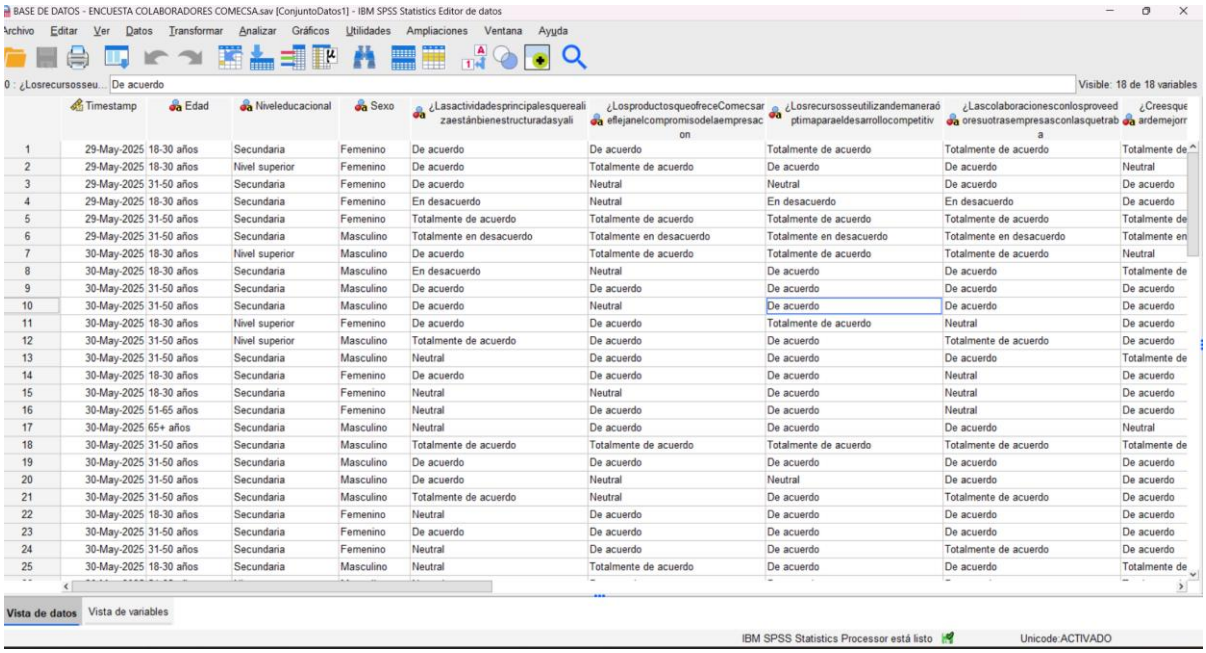
Firma del Experto Informante
Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras MBA.

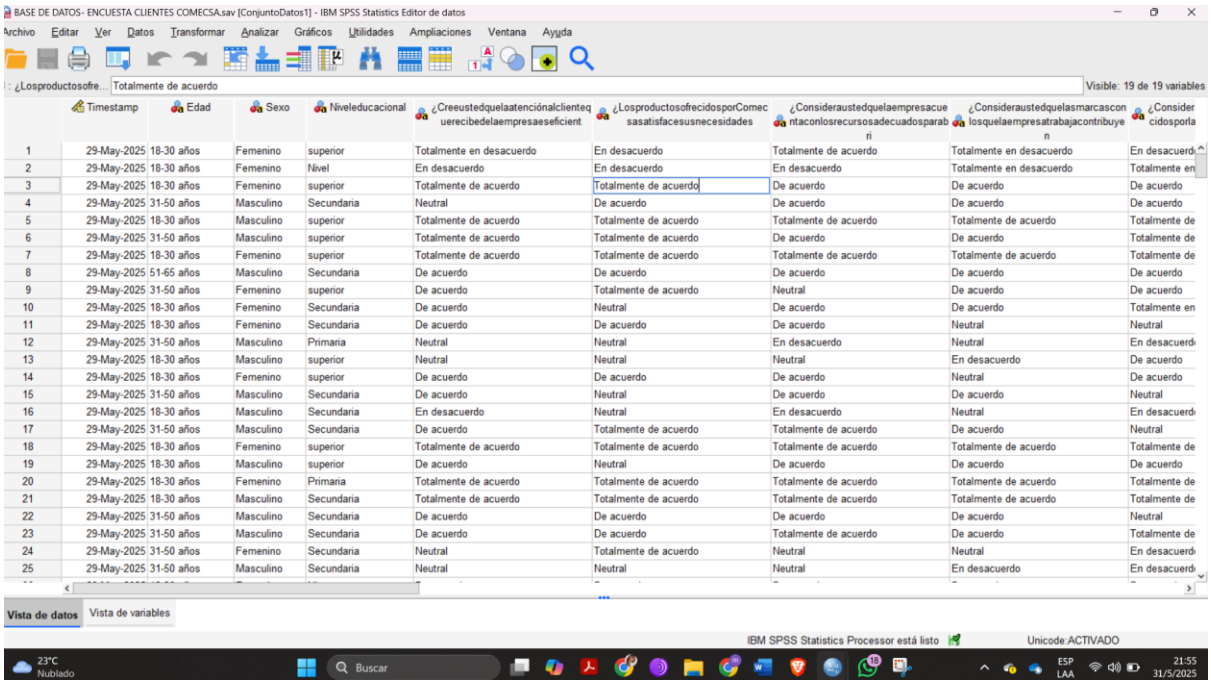
Apéndice 15. *Encuesta en línea colaboradores y clientes*





Apéndice 16. *Tabulación de encuestas SPSS*





Apéndice 17. *Cronograma de tutorías*

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PERÍODO ACADÉMICO 2025-1
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES

TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN
MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	ACTIVIDADES	FECHA	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:																	
2	Matriz de consistencia	18-mar																
	Introducción	18-mar																
	Planteamiento del problema	20-mar																
	Justificación teórica y práctica	21-mar																
3	Capítulo I: Marco Referencial																	
	Revisión Literaria	2-abr																
	Bases teóricas	11-abr																
	Fundamentos Legales	22-abr																
4	Capítulo II: Metodología	23-abr																
	Diseño de la investigación	24-abr																
	Revisión de la parte de población y muestra	24-abr																
	Instrumentos	12-may																
5	Capítulo III: Resultados y Discusión																	
	Análisis de resultados	29-may																
	Discusión	4/6/2025 - 5/6/2025																
6	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																	
	Propuesta	9-jun																
	Conclusión y recomendación	11-jun																
	Resumen y páginas preliminares	12-jun																
7	Certificado Antiplagio	13-jun																
8	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	13-jun																

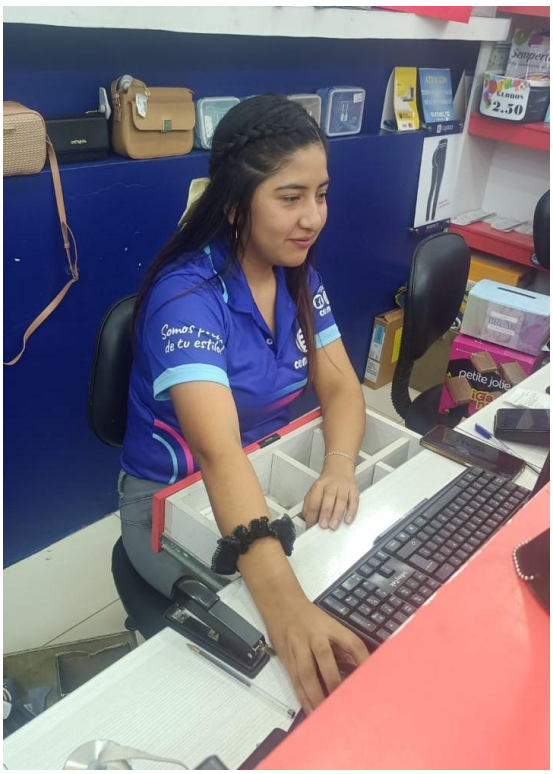
Firmado electrónicamente por:
ARTURO GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ

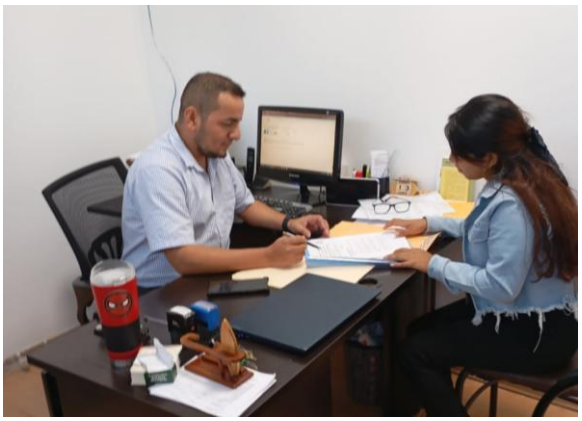
FIRMA DEL TUTOR

Angie Molina.

FIRMA DEL ESTUDIANTE

Apéndice 18. *Evidencia de observación a empresa y entrevista*





Apéndice 19. *Evidencia de tutorías*

Normal
Sin espaciado
Título 1
Desde una perspectiva amplia, el turismo se ha convertido en un elemento clave de la economía ecuatoriana, transformándose desde las tres últimas décadas como una actividad económica aportando de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB) generando empleo a varias regiones del Ecuador, según datos de la organización del Turismo (OMT), este sector representa aproximadamente el 4.4% del PIB nacional para el año 2022 (Cisneros, 2023), en el sector hotelero para el año 2022 existieron más de 2 mil establecimientos registrados dedicados a esta actividad, en el que el 20% pertenece al abastecimiento dentro del país de Ecuador y el 8% del registro de establecimiento pertenece a la provincia de Santa Elena, el este sector tiene su equivalente de participación al PIB con un valor aproximado del 1.90% superior al año anterior, estos datos tomados según el Gobierno del Ecuador, este sector se presenta como un motor clave de la recuperación económica, no obstante, este giro de negocio enfrenta desafíos relevantes como la competencia de plataformas de hospedaje alternativos y sobre todo la necesidad de digitalización frente a las exigencias de sostenibilidad que impone la sociedad con nuevos estándares.
Camila Yagual D...

Workplace

Adventure Surfing