



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**MODELO DE NEGOCIO CANVAS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LAS MIPYMES DE HOSTELERÍA DEL CANTÓN LA
LIBERTAD, 2025.**

TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

RUTH ESTHER VILLÓN TUMBACO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **“Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica de las MiPymes de Hostelerías del cantón La Libertad, 2025”** elaborado por la **Srta. Ruth Esther Villón Tumbaco**, 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 del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**EDUARDO VINICIO
PICO GUTIERREZ**

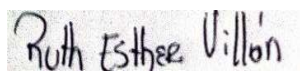
Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, MSc.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente trabajo de titulación denominado **“Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de hostelerías del Cantón La Libertad, 2026”**, 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, Ruth Esther Villón Tumbaco con cedula de identidad número 245019687-4 declaro que la investigación es absolutamente original, autentica y 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

A handwritten signature in black ink that reads "Ruth Esther Villón". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Ruth Esther Villón Tumbaco

C.C. No: 245019687-4

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación expresa un profundo sentimiento de gratitud hacia todas las personas que hicieron posible su realización.

Extiendo mi reconocimiento a los docentes quienes impartieron sus conocimientos durante cuatro años de formación académica en especial a mi tutor Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez y a mi especialista Lcdo. José Tomalá Uribe por brindar un tiempo a que el trabajo se culmine con éxito.

Dedico la finalización de este trabajo a familiares y amigos que con sus conocimientos, consejos y palabras de aliento, fortalecieron mi formación académica y personal

Su valioso aporte constituyó un elemento fundamental para culminar satisfactoriamente esta investigación.

Ruth Esther Villón Tumbaco

Agradecimiento

Dedico el siguiente trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios por brindarme sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria para culminar esta etapa académica y a una persona muy importante que desde el cielo me sostuvo en todo este tiempo Kleiner González Campoverde.

A mis docentes por compartir sus conocimientos, orientación y experiencia.

De igual manera a mis padres Maira Tumbaco & Alfredo Villón por ser fuente de inspiración para poder realizar mis estudios a mis hermanos Keyla, Nicole y Geovanny por siempre estar presente.

A dos de mis mejores amistades universitarias Narcisa Orrala & Juan Tisalema, gracias por su amistad, apoyo constante y por los momentos de aprendizaje vivimos dentro y fuera del aula.

Agradecer a mi novio Andy Lino y familiares por su permanencia y apoyo durante esta etapa.

Ruth Esther Villón Tumbaco.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

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

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA



Lic. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González, Mgtr.
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice

Resumen.....	11
Abstract	12
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo I	23
Marco Referencial.....	23
Revisión de la literatura	23
Desarrollo de teorías y conceptos.....	29
Fundamentos legales	41
Capítulo II.....	47
Metodología	47
Diseño de la investigación.....	47
Enfoque de la investigación	48
Métodos de la investigación.....	49
Población y Muestra.....	50
Recolección de la información	51
Instrumentos	51
Medios de recolección y procesamiento de datos.....	52
Validación y confiabilidad de instrumentos	52
Capítulo III.....	53
Análisis y discusión.....	53
Análisis de los resultados de la entrevista	53
Análisis de los resultados de la encuesta.....	56
Discusión.....	72
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Apéndice	91

Índice de Tabla

<i>Tabla 1: Población de las MiPymes de Hostelería.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 2: Identificación de los segmentos de clientes a los que dirigen sus servicios</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 3: Relaciones permanentes con los clientes.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 4: Efectividad de los canales para promocionar y comercializar sus servicios</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 5: Cumplimiento de las actividades claves en los objetivos</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6: Disponibilidad de los recursos clave.....</i>	<i>61</i>
Tabla 7: Medición de las alianzas estratégicas establecidas	62
Tabla 8: Diferenciación de la propuesta de valor con la competencia	63
Tabla 9: Gestión eficiente de la estructura de costos	64
Tabla 10: Sostenibilidad financiera mediante las fuentes de ingreso.....	65
Tabla 11: Definición de la filosofía empresarial.....	66
Tabla 12: Identificación de oportunidades y amenazas del entorno basadas en análisis situacionales.....	67
Tabla 13: Diseño de estrategias para mejorar la competitividad y crecimiento.....	68
Tabla 14: Promover el compromiso y desempeño en los colaboradores por parte de los líderes.....	69
Tabla 15: Efectividad de la comunicación entre directivo y personal.....	70
Tabla 16: Revisión de seguimiento y evaluación de sus objetivos y estrategias.....	71
Tabla 17: Propuesta del plan de implementación	77
Tabla 18: Presupuesto estimado para la implementación.....	77
Tabla 19: Indicador de evaluación.....	78

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Segmentación de clientes</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 2: Relación con los clientes</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 3: Canales</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 4: Actividades claves</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 5: Recursos claves</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 6: Alianzas estratégicas</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 7: Propuesta de valor</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 8: Estructura de Costos</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 9: Fuentes de ingreso</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 10: Filosofía Empresarial.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 11: Análisis Situacionales.....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 12: Estrategias.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 13: Liderazgo.....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 14: Comunicación.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 15: Seguimiento y evaluación.....</i>	<i>71</i>

Tabla de Apéndice

Apéndice 1: Matriz de Consistencia.....	91
Apéndice 2: Cronograma de actividades.....	93
Apéndice 3: Certificado de Anti plagio	94
Apéndice 4: Acta de aprobación del tema.....	96
Apéndice 5: Certificado de validación de instrumentos	97
Apéndice 6: Oficio Informe de Aprobación Trabajo de Titulación	98
Apéndice 7: Ficha de Control de Tutorías del T.I.C	99
Apéndice 8: Diseño de encuesta	101
Apéndice 8: Diseño de entrevista.....	101
Apéndice 9: Evidencias de tutorías presenciales.....	106
Apéndice 10: Evidencias de las entrevistas y encuestas.....	107



**Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes
de hostelería del cantón La Libertad, 2026**

Autor:

Ruth Esther Villón Tumbaco

Tutor:

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

Resumen

El sector de servicios genera gran número de plazas de empleo, sin embargo, presenta la problemática relacionada con el limitado conocimiento y aplicación de herramientas de gestión estratégica lo que dificulta la planificación, organización y toma de decisiones orientadas al crecimiento sostenible de los establecimientos. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar el modelo de negocio Canvas en base a un análisis situacional que contribuya en la gestión estratégica de hostelerías del cantón La Libertad. La metodología empleó un estudio descriptivo con enfoque mixto en términos cualitativos y cuantitativos, como técnica para recolectar los datos se elaboró un cuestionario de encuesta dirigida a 106 administradores de los establecimientos de hostelería en relación con la entrevista se la realizó a 3 expertos en gestión estratégica y modelo de negocios. El procesamiento de información se la realizó mediante plataformas como google forms y el programa estadístico SPSS. utilizada, los resultados evidenciaron limitaciones en aspectos relacionados con los clientes, recursos claves, alianzas estratégicas, análisis situacionales, filosofía empresarial que requieren mejoras. Finalmente se concluye que el uso del modelo de negocio Canvas puede contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica, la sostenibilidad y el crecimiento de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad.

Palabras claves: *Modelo Canvas, gestión estratégica, hostelería, sostenibilidad.*



**Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes
de hostelerías del cantón La Libertad, 2026**

Autor:

Ruth Esther Villón Tumbaco

Tutor:

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

Abstract

The service sector generates a large number of jobs, however, it faces challenges regarding the limited knowledge and application of strategic management tools, which hinders the planning, organization, and decision-making processes aimed at the sustainable growth of these establishments. This research aimed to design a Business Model Canvas based on a situational analysis to support the strategic management of hospitality businesses in the La Libertad canton. The study employed a descriptive methodology with a mixed methods approach (combining qualitative and quantitative data); data collection involved a survey administered to 106 hospitality establishment managers, as well as interviews with three experts in strategic management and business models. Data processing was carried out using platforms such as Google Forms and the statistical software SPSS. The results revealed limitations requiring improvement in areas such as customer relations, key resources, strategic partnerships, situational analysis, and corporate philosophy. Finally, the study concludes that implementing the Business Model Canvas can contribute to strengthening the strategic management, sustainability, and growth for hospitality MSMEs in the La Libertad canton

Keywords: *Business model, strategic management, hospitality industry*

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión estratégica basada en modelo de negocios ha cobrado importancia como un mecanismo que permite a las empresas identificar, crear y capturar valor en entornos cada vez más dinámicos y competitivos. La globalización, la transformación digital, los cambios de preferencias en los consumidores y las nuevas tendencias del turismo han dado paso a que las organizaciones opten por un modelo de negocio claramente definido orientado en alcanzar ventaja competitiva sostenible, mejorar su desempeño organizacional y responder eficazmente a las exigencias del entorno.

En las empresas actuales es esencial plantear un modelo de negocio apropiado que permita tener las características de los elementos que integran la empresa y las actividades que se desarrollan en ellas, orientando el rumbo del negocio a fin de generar mayores utilidades. Por ello que plantea la metodología Canvas la cual tiene un componente importante como lo son las elecciones de la dirección sobre como operar en las organizaciones, tales como prácticas de compensación, contratos de suministro, inversiones en equipo o localización de las plantas industriales.

La finalidad y utilización de la metodología Canvas, es lograr una gestión empresarial más eficiente en cuanto que, como quien y cuanto benefician a la competitividad de la organización. Asimismo, la metodología requiere la aplicación de un lienzo de conjuntos de técnicas, procedimientos y registros que permiten recolectar y asignar roles con el objetivo de evaluar, diseñar, y tomar decisiones aplicando en los diferentes sectores, siendo una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permiten expresar de forma lógica uno o varios segmentos de clientes, arquitectura de la empresa, red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que se obtiene un flujo rentable y sostenible de ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

En la actualidad en las MiPymes de México un gran número de organismos sociales han adoptado por el uso de modelo de negocio, como medio de satisfacción de distintos tipos de necesidades, así como para definir requerimientos de recursos de todo tipo, desde este horizonte de cómo alcanzarlos en tiempo y forma. Su objetivo fundamental es propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, establecer objetivos y metas de corto y largo plazo, evaluar el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en el que operara. (Barbuzón Pacheco et al., 2017)

Las prácticas de gestión empresarial tienen un impacto notable en la competitividad de las empresas en Ecuador donde la planificación formal y la habilidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado permite enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. Según el REEM 2024, el sector de servicios concentra mayor número de plazas de empleo, con participación del 56,8%. Ante este contexto el modelo Canvas se presenta como una herramienta estratégica para emprendimientos y organizaciones permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Según Valdivia, (2022) los objetivos de la planificación estratégica son fundamentales para guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos. Mientras que Betancourt (2022), sostiene, que la planificación es el proceso en el cual se definen y ejecutan una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales. En contexto con los dos autores citados, una planificación estratégica ayuda al análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes.

La metodología Canvas es un modelo de negocio que ofrece una visualización global de la empresa con respecto a su funcionamiento, plasmando en el lienzo las conexiones claras entre los nueve módulos, utilizando un lenguaje común como una de las grandes utilidades del modelo, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que conviven en una empresa. Así mismo facilita la comunicación de una visión global de la estrategia con diferentes profesionales. Este análisis parte de los factores relevantes con la identificación de indicadores y la información de gestión necesaria para el seguimiento de las estrategias ya establecidas.

Otra aportación del modelo es la generación de conocimientos en cuanto a la toma de decisiones que se facilita por un planteamiento de las definiciones de las necesidades de información del negocio a partir de la definición empresarial, en relación al beneficio de los modelos de negocios facilitan la incorporación de procesos de innovación y transformación digital, aspectos que han adquirido mayor relevancia en Ecuador debido a la creciente digitalización de los servicios y al desarrollo del comercio electrónico.

Desde la perspectiva estratégica, el modelo de negocio alinea los objetivos empresariales con las necesidades del mercado, facilitando la formulación de estrategias de crecimiento y la generación de ventajas competitivas. Además, ofrece una visión integral de la empresa y cómo interactúan sus diferentes áreas para crear y entregar valor a los clientes. Esto permite medir y evaluar su desempeño de manera más efectiva, plasmando indicadores clave de rentabilidad, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y posicionamiento en el mercado.

El turismo en el cantón La Libertad se constituye en el eje estratégico para el desarrollo económico y social de la localidad, debido que impulsa de manera directa e indirecta múltiples actividades como la hostelería, gastronomía, transporte y los servicios culturales. La actividad turística favorece la circulación de capital dentro de la economía local, permitiendo incrementar sus ingresos, especialmente durante temporadas vacacionales y feriados nacionales dado que con las temporadas con más influencia de visitantes nacionales y extranjeros visitan el cantón costero con distintos destinos turísticos de la provincia de Santa Elena.

Uno de los principales aspectos positivos del turismo del cantón La Libertad es la generación del empleo directo e indirecto, la llegada de visitantes impulsa la demanda de servicios de alojamiento, alimentación, recreación y comercio, creando oportunidades laborales para la población local favoreciendo el desarrollo de emprendimientos y MiPymes. Desde el punto de vista social y cultural el turismo promueve la valoración de las tradiciones, costumbres y expresiones culturales de la población estimula la identidad local y el patrimonio de la comunidad.

El cantón La Libertad según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022) señala que la población es de 112.247 habitantes, las empresas se enfocan en los consumidores locales, turistas nacionales y pequeños comerciantes que dinamizan la economía diariamente. En este contexto, los negocios relacionados con restaurantes, hoteles, comercio minorista y entretenimiento buscan satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes mediante precios accesibles, atención personalizada y servicios adaptados a la demanda turística que les permiten identificar oportunidades para fortalecer estrategias de gestión empresarial e innovación, contribuyendo la mejora en la competitividad y sostenibilidad económica del Cantón.

El modelo de negocio Canvas en conjunto con la gestión estratégica son herramientas que ayudan a las empresas del cantón La Libertad a planificar, organizar y mejorar sus procesos de manera eficiente permitiendo identificar como las MiPymes locales generan valor mediante las diferentes actividades de servicios destacando puntos fundamentales como el capital humano, la ubicación costera y la actividad turística en relación con la gestión estratégica contribuye al crecimiento sostenible de las empresas Ecuatorianas, mediante objetivos claros, monitoreo de resultados y evaluar el desempeño organizacional de forma continua lo cual se ve reflejado mejoras en los procesos internos, incrementan su rentabilidad y fortalecer su permanencia en el mercado

El **planteamiento del problema a nivel macro** se observa que muchas empresas vinculadas al sector turístico enfrentan dificultades relacionadas con la organización de sus actividades y la planificación de acciones orientadas a su crecimiento. En distintos contextos, estas limitaciones se reflejan en el escaso acceso a conocimientos empresariales actualizados, el limitado uso de herramientas tecnológicas y la ausencia de mecanismos que orienten el desarrollo de sus operaciones. Ante esta realidad, resulta necesario impulsar formas de organización que permitan a las empresas conocer mejor a sus clientes, comprender el funcionamiento de sus actividades y responder de manera oportuna a los cambios que se presentan en su entorno.

El desarrollo de un negocio requiere analizar previamente las condiciones internas y externas que pueden presentarse durante su funcionamiento. Iniciar una actividad empresarial sin establecer una dirección clara puede ocasionar dificultades al momento de organizar los recursos, tomar decisiones y responder a las necesidades de los clientes. Una idea de negocio puede ser atractiva, pero necesita complementarse con acciones que permitan conocer el mercado, organizar los procesos y definir la manera en que la empresa generará valor. En la actualidad, las organizaciones deben enfrentar cambios constantes relacionados con las preferencias de los consumidores, la competencia y las nuevas formas de administrar los negocios. Por esta razón, resulta necesario fortalecer la capacidad de adaptación y establecer mecanismos que ayuden a mejorar la gestión empresarial, favoreciendo el crecimiento y la continuidad de las empresas.

Las MiPymes tienen dificultades en sus recursos financieros, en los sistemas de gestión y los espacios o instalaciones que no siempre cumplen con las condiciones necesarias para realizar sus actividades de manera adecuada sin embargo para el control de gestión en las empresas debe conducir a que los componentes operativos les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos, para que las MiPymes puedan sobrevivir, en este contexto se han visto obligadas a formalizar sus procesos de planificación y de control de todas sus operaciones. (Bahena, 2019)

En diversas ocasiones, las empresas concentran sus esfuerzos en resolver las actividades operativas del día a día y en generar ingresos inmediatos, dejando en segundo plano aspectos importantes como la innovación, la búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento y el uso adecuado de sus recursos. Ante esta situación, el modelo Canvas se presenta como una herramienta que permite analizar la forma en que funciona un negocio.

A nivel nacional, el Ecuador enfrentan diversas dificultades relacionadas con la organización y dirección de sus actividades empresariales. En muchos casos, las decisiones se toman de manera empírica, sin utilizar herramientas que permitan analizar de forma integral el funcionamiento del negocio. Esta realidad limita la identificación de oportunidades de mejora, el conocimiento de las necesidades de los clientes y la definición de acciones orientadas al crecimiento empresarial. Además, la falta de una adecuada organización de los recursos y de mecanismos para evaluar el desempeño puede generar inconvenientes en la administración financiera, la coordinación de procesos y el cumplimiento de objetivos. Como resultado, algunas empresas experimentan un menor nivel de competitividad, lo que puede dificultar su desarrollo y continuidad dentro de un entorno cada vez más dinámico. (Porter M. , 2020)

En Ecuador, muchas MiPymes desarrollan sus actividades sin apoyarse en herramientas que faciliten la organización y evaluación de sus negocios. Con frecuencia, las decisiones se adoptan a partir del conocimiento adquirido por los propietarios durante su experiencia laboral, dejando en segundo plano el análisis de información relevante para la empresa. Esta situación puede limitar la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno y de establecer acciones orientadas al logro de objetivos a mediano y largo plazo. De igual manera, la ausencia de una visión empresarial claramente definida dificulta la respuesta ante situaciones como el aumento de los costos de operación, las modificaciones en las preferencias de los consumidores, la incorporación de nuevas tecnologías y las fluctuaciones que se presentan en la economía. Estas condiciones representan retos importantes para la sostenibilidad y el fortalecimiento de las MiPymes.

En el mercado comercial y laboral de Cuenca se enfrentan a varios retos en cuanto a sus necesidades, requerimientos, y reconociendo a profundidad sus debilidades y fortalezas de acuerdo con el enfoque estratégico es esencial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad. Además, se observa que muchas de las MiPymes son consideradas empresas familiares, las cuales utilizan un estilo gerencial empírico que asume la innovación, como adelantos tecnológicos o científicos y como transformaciones en la gerencia estratégica 21 de los administradores en su estilo gerencial, lo cual se establece como el desafío más grande que enfrentan.

La realidad empresarial ecuatoriana evidencia la importancia de incorporar herramientas que contribuyan a una mejor organización y administración de los negocios. El fortalecimiento de las capacidades de gestión puede favorecer un uso más eficiente.

Desde la **perspectiva local** en el Cantón **La Libertad** otra de las situaciones que incide en el desempeño de las empresas está relacionada con la administración del talento humano. En numerosos establecimientos se presentan dificultades para conformar equipos de trabajo estables y con las competencias necesarias para responder a las exigencias del sector. Esta realidad se refleja en la frecuente movilidad del personal, la contratación por periodos determinados y la limitada permanencia de los colaboradores dentro de las organizaciones. 3 A ello se suman las restricciones presupuestarias que enfrentan muchas empresas, las cuales reducen las posibilidades de implementar programas de formación, incentivos y acciones orientadas al desarrollo profesional. Como consecuencia, pueden generarse dificultades para mantener la continuidad de los procesos y fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos.

La falta de una orientación clara para dirigir las actividades empresariales puede limitar las posibilidades de crecimiento y adaptación de las empresas dentro de un entorno turístico caracterizado por constantes cambios. En muchos establecimientos, del negocio se desarrolla a partir la gestión de conocimientos adquiridos por la experiencia cotidiana y de decisiones enfocadas en resolver necesidades inmediatas, sin una proyección que permita definir el rumbo de la organización a largo plazo. Esta situación dificulta la formulación de propósitos empresariales, la definición de prioridades y la coordinación de acciones relacionadas con la asignación de recursos, la promoción de los servicios, la gestión del personal y el fortalecimiento de la oferta dirigida a los clientes. Como resultado, las empresas pueden enfrentar mayores dificultades para consolidar su posición en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo.

En cuanto a calidad de la atención se encuentra la insuficiente capacitación continua del personal en atención al cliente, hospitalidad y maneja de situaciones complejas esto genera situaciones como el retraso en la atención, dificultad para resolver inquietudes o reclamos de manera efectiva, escasez de personal durante temporadas de alta demanda turística ocasiona sobrecarga laboral, afectando la rapidez y calidad del servicio. Otro aspecto relevante es la ausencia de estándares y protocolos de atención claramente definidos afectando la imagen corporativa y reduciendo fidelización.

Otro aspecto que requiere atención está relacionado con el aprovechamiento de los recursos tecnológicos en las actividades de atención al cliente. En algunos de establecimientos, los procesos de comunicación, recepción de solicitudes y seguimiento de los usuarios aún presentan limitaciones que dificultan una interacción oportuna y eficiente.

La **formulación del problema** se enfatiza en la siguiente pregunta:

¿De qué manera contribuirá el modelo de negocio Canvas en la gestión estratégica de las MiPymes de Hostelería del cantón La Libertad?

Las interrogantes con las que se pretende analizar la formulación del problema forman parte de la sistematización del problema, las cuales se describen a continuación:

- ¿Cuál es la situación actual del conocimiento y aplicación del modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad?
- ¿Qué elementos del Modelo de negocio Canvas contribuyen en los procesos de gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad?
- ¿Cómo se relaciona la propuesta del diseño y la aplicación del modelo de negocio Canvas con la gestión estratégica empresarial de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad?

De acuerdo con el estudio de investigación se establece como **objetivo general**: “Analizar el aporte del modelo de negocio Canvas como herramienta de apoyo para la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad”.

Con referencia al objetivo general del tema de estudio, se plantean los siguientes

Objetivos específicos:

- Describir la situación actual del conocimiento y la aplicación del modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de hostelerías del cantón La Libertad.
- Identificar los elementos del modelo de negocio Canvas que contribuyen en la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad.
- Diseñar el modelo de negocio Canvas en base a un análisis situacional que contribuya en la gestión estratégica de hostelerías del cantón La Libertad.

Este estudio investigativo tiene como **Justificación teórica** para el desarrollo de la investigación se revisó información proveniente de libros de la biblioteca virtual de la UPSE y de publicaciones científicas disponibles en bases de datos académicas como Scopus, Mendeley y Web of Science. La consulta de estas fuentes permitió recopilar conceptos, enfoques teóricos y antecedentes. Los aportes obtenidos contribuyeron a fortalecer el sustento teórico del estudio y a comprender aspectos relevantes para el análisis del tema investigado.

El modelo de negocio Canvas se ha consolidado como una herramienta de gestión estratégica ampliamente utilizada por las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a su capacidad para presentar de manera visual y estructurada los elementos esenciales de un negocio integrado de nueve bloques fundamentales. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La fundamentación teórica de esta investigación se sustenta en la administración estratégica, la cual establece que se deben formular e implementar estrategias que le permitan adaptarse al entorno y alcanzar ventajas competitivas sostenibles de igual manera la teoría empresarial señala que las empresas deben reinventar sus modelos de negocios lo cual promueve el análisis de nuevas propuestas de valor y formas de interacción con los clientes donde la experiencia que recibe el consumidor se convierte en un elemento determinante.

Por su parte la estructura organizativa es un componente esencial dentro de la administración de empresas, ya que define como se distribuye las tareas, responsabilidades, niveles jerárquicos y flujos de comunicación dentro de una organización, en el contexto de la estructura se define el funcionamiento interno y permite orientar la forma en que se plantean, utilizan y remodelan sus áreas físicas dando como resultado el alinear la organización interna con el espacio físico. La atención al cliente constituye un aspecto fundamental dentro de las actividades de servicio, especialmente en los establecimientos de hostelería, debido a que influye en la percepción que los usuarios tienen sobre la experiencia recibida. La valoración del servicio no depende únicamente de los resultados obtenidos, sino también de factores relacionados con el trato brindado, la disposición para atender requerimientos, la confianza transmitida por el personal y las condiciones físicas del establecimiento. Estos elementos contribuyen a generar experiencias satisfactorias que favorecen la preferencia de los clientes, fortalecen la imagen de la empresa y aportan al desarrollo de ventajas competitivas dentro del sector.

La **Justificación práctica** se fundamenta en el diseño de un modelo de negocio como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de Hostelería del cantón La Libertad ya que ayuda a determinar puntos de mejora en la administración y el desempeño de las empresas que forman parte del sector de Hostelería. Los resultados servirán como una guía para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, generará beneficios tanto para los empresarios como para el desarrollo económico del cantón La Libertad.

El análisis de cada uno de los componentes del Modelo Canvas facilitará la búsqueda de alternativas para fortalecer la propuesta de valor, la atención al cliente, los canales de comercialización y las fuentes de ingresos, la siguiente investigación proporcionará evidencia concreta sobre la importancia de contar con herramientas estratégicas que permitan planificar el crecimiento empresarial de manera organizada disminuyendo riesgos derivados a una gestión poco estructurada.

El estudio de los diferentes componentes que intervienen en el funcionamiento del negocio permitirá reconocer aspectos que pueden fortalecerse para favorecer su desempeño económico. La revisión de los recursos utilizados, las actividades que generan ingresos y los elementos que distinguen a la empresa frente a sus clientes facilitará la identificación de alternativas para optimizar la gestión financiera. Será posible plantear acciones orientadas al aprovechamiento de los recursos disponibles, la corrección de ineficiencias operativas y mejoras de fortalecimiento y desarrollo de los establecimientos en el largo plazo.

La utilización de esta herramienta facilitará una mejor comprensión de las preferencias y expectativas de los clientes, permitiendo identificar aspectos que pueden fortalecer la oferta de servicios de los establecimientos. A partir de este análisis, será posible reconocer alternativas para complementar la experiencia de los visitantes mediante la incorporación o mejora de espacios destinados al descanso, la recreación y la convivencia. De igual manera, se podrán detectar oportunidades para perfeccionar los servicios de alimentación y bebidas, considerando aspectos relacionados con la variedad de opciones disponibles, la presentación de los productos, la atención brindada y la eficiencia de los procesos. Estas acciones contribuirán a ofrecer una experiencia más satisfactoria y acorde con las necesidades de quienes utilizan los servicios de hostelería.

En el contexto del talento humano los hallazgos darán paso para diseñar programas de formación en atención al cliente, gestión hostelera, administración de servicios, liderazgo, el trabajo en equipo impulsando la motivación, el compromiso y el desempeño laboral del

personal promoviendo la cultura organizacional. La necesidad de mejorar la calidad y competitividad de los servicios de hostelería ofrecidos en el cantón La Libertad influyen en su satisfacción permitiendo la fidelización de los usuarios y fortalecer la reputación de los establecimientos dentro del mercado local y regional.

En relación con la **idea a defender** de esta investigación, se plantea lo siguiente:

“La aplicación del Modelo de negocio Canvas contribuirá en la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería en el cantón La Libertad”

A continuación, se presenta la estructura del tema de investigativo la cual se compone de la siguiente manera:

La estructura inicial se encuentra en el **capítulo I** donde se detalla el marco referencial, presenta los antecedentes investigativos relacionados con la aplicación del Modelo de negocio Canvas y su relación con la gestión estratégica posteriormente se desarrolla el marco teórico donde se analizan las principales teorías que sustentan el estudio, finalmente se expone el marco legal, el cual incluye las normas legales que regulan el funcionamiento de las MiPymes y las actividades relacionadas con el sector de hostelería en el Ecuador.

En cuanto al componente metodológico se encuentra en el **capítulo II** la cual se constituye una guía sistemática la cual se planteó el enfoque mixto con un alcance descriptivo y el método inductivo y analítico, en cuanto a las herramientas de levantamiento de la información están las encuestas y entrevistas a las MiPymes registradas oficialmente en el cantón La Libertad optando por estudio censal.

El **capítulo III** presenta los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, los cuales fueron analizados a partir de la información recopilada mediante las encuestas dirigidas a propietarios, administradores y representantes de las empresas consideradas en el estudio. La interpretación de los datos permitió identificar los principales hallazgos relacionados con el tema investigado. Asimismo, en esta sección se exponen las conclusiones derivadas del análisis realizado y las recomendaciones planteadas para contribuir al fortalecimiento de los aspectos evaluados.

Finalmente, el IV capítulo presenta la propuesta que busca proporcionar una herramienta de gestión que contribuya al fortalecimiento organizacional y a la mejora de la gestión estratégica de los establecimientos objeto de estudio.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

De acuerdo con los autores Cordero & Gómez (2023) en la investigación denominada “Análisis de los elementos del modelo Canvas y su relación en el incremento de las ventas en las MiPymes de Mineral de la Reforma, Hidalgo” desarrollada en la Universidad Politécnica de Tulancingo, México, examinaron la relación existente entre los componentes del modelo de negocio Canvas y el crecimiento de las ventas en las MiPymes de dicho sector. El estudio tuvo como propósito identificar los elementos que favorecen el fortalecimiento de la competitividad y el desarrollo empresarial.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño transversal y alcance correlacional. La población estuvo conformada por 350 directivos de empresas, de los cuales 137 correspondieron al género femenino y 213 al masculino. Para la recopilación de información se aplicó una encuesta digital estructurada en 114 ítems, orientados a evaluar aspectos relacionados con recursos humanos, análisis de mercado, proveedores, dirección, finanzas, mercadotecnia, innovación, producción, operaciones, gestión de ventas, ventaja competitiva, satisfacción empresarial, entorno organizacional y lineamientos de la norma ISO 26000.

Los resultados evidenciaron que varios componentes del modelo de negocio mantienen relación con el desempeño comercial de las organizaciones. A través del análisis estadístico realizado, se determinó que el área financiera presentó la asociación más significativa con el incremento de las ventas, debido a factores relacionados con el control de gastos, administración de ingresos, disponibilidad de recursos económicos y de gestión costos con proveedores. Asimismo, se identificó la incidencia de variables como ventaja competitiva, mercadotecnia, recursos humanos, proveedores, dirección, innovación y ámbito de ventas.

Los autores concluyeron que la aplicación de los elementos del modelo Canvas contribuye al fortalecimiento de las estrategias empresariales y favorece la competitividad de las MiPymes. Además, destacaron la importancia de promover la colaboración entre empresas, instituciones públicas y universidades para impulsar procesos de innovación en los modelos de negocio. Finalmente, señalaron que las variables financieras constituyen uno de los factores con mayor influencia en el desempeño comercial, ya que permiten una gestión más eficiente.

En el estudio de Mamani & Márquez (2019) titulado *“Aplicación del modelo de negocio Canvas e influencia en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos en Perú”* tuvo como propósito examinar cómo la implementación del modelo Canvas se relaciona con la productividad de las empresas olivícolas de dicho distrito. Para ello, los autores analizaron diversos aspectos organizacionales, entre ellos el cumplimiento de los objetivos institucionales, la capacidad de innovación, la incorporación de herramientas tecnológicas y la administración del talento humano como factores vinculados al desempeño empresarial.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adoptó un enfoque descriptivo con alcance correlacional. La población de estudio estuvo integrada por las empresas Sur Oliva S.A.C. y Baumann Crosby S.A., seleccionadas mediante un muestreo intencional no probabilístico. La información se recopiló utilizando dos instrumentos: el primero, conformado por trece preguntas, permitió evaluar la aplicación del modelo Canvas; el segundo, integrado por nueve ítems con escala de Likert, estuvo orientado a valorar la productividad empresarial. Ambos cuestionarios fueron aplicados a un grupo de veinte participantes, conformado por colaboradores y clientes de las organizaciones analizadas.

Los hallazgos mostraron que las empresas mantenían procedimientos administrativos sustentados principalmente en prácticas tradicionales, limitando el aprovechamiento de herramientas modernas para la gestión empresarial. En este contexto, el modelo Canvas fue identificado como un instrumento que facilita la comprensión integral del negocio mediante el análisis de sus nueve componentes, favoreciendo la detección de oportunidades de mejora. Los investigadores señalaron la conveniencia de fortalecer la planificación estratégica para incrementar y consolidar su competitividad.

El análisis permitió identificar que la utilización del modelo Canvas guarda una asociación con productividad. Esta relación fue comprobada mediante la aplicación de la prueba estadística chi-cuadrado, obteniéndose un nivel de confianza del 95%, lo que respalda la existencia de un vínculo entre ambas variables.

.En cuanto a la propuesta de valor, esta recibió una valoración elevada, lo que evidencia que los participantes reconocen características que diferencian a las empresas frente a otras opciones del mercado. A partir de estos resultados, los investigadores recomendaron la adopción de un modelo de negocio con enfoque innovador y ajustado a las particularidades del sector, con el fin de impulsar el desarrollo empresarial y favorecer un mejor desempeño.

En el siguiente estudio según los autores Granados & Casteblanco (2025) titulado “*Modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial: caso de estudio Aguachica ESPA de la Universidad tecnológico metropolitano Colombia*” tuvo como objetivo el diseño de un modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial, para el caso en la empresa Aguachica ESPA, la cual presenta deficiencias en estas áreas en su operatividad y funcionalidad.

Para el desarrollo de la investigación se adoptó una metodología de carácter descriptivo con enfoque mixto, integrando procedimientos cualitativos y cuantitativos que permitieron obtener una visión amplia de la problemática. El proceso investigativo se organizó en tres fases. En la primera se efectuó un diagnóstico de la situación comercial de la empresa mediante entrevistas, cuestionarios y el análisis de documentos institucionales. Posteriormente, se analizaron diferentes referentes teóricos con el propósito de identificar elementos sistémicos que facilitaran el diseño de un modelo de negocio innovador aplicable a empresas prestadoras de servicios públicos. Finalmente, con base en la información obtenida durante las etapas previas, se estructuró una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión comercial de Aguachica ESPA.

El diagnóstico evidenció varias limitaciones que incidían en el funcionamiento de la empresa. Entre ellas destacaron las percepciones poco favorables de los usuarios respecto a la eficiencia del servicio, el escaso conocimiento de la ciudadanía sobre sus derechos y responsabilidades como usuarios, así como un bajo nivel de recuperación de cartera, con índices de recaudación inferiores al cuarenta por ciento, situación que comprometía la estabilidad financiera y operativa de la institución. A partir de estos resultados, los investigadores señalaron la conveniencia de desarrollar acciones encaminadas a mejorar la comunicación con los usuarios, optimizar los mecanismos de cobro y perfeccionar los procesos comerciales. Como conclusión, los autores sostuvieron que la incorporación de modelos de negocio constituye una alternativa estratégica para incrementar la eficiencia de las organizaciones, independientemente de su naturaleza pública o privada. En el caso analizado, se destacó la necesidad de implementar prácticas innovadoras que contribuyan a optimizar la facturación, fortalecer la recuperación de ingresos, elevar la calidad de la atención al usuario y mejorar el aprovechamiento de los servicios ofrecidos por la empresa.

En el siguiente estudio titulado “*Desarrollo del modelo de negocio Canvas en el hotel Alpachaca, perteneciente a la parroquia Tababela*” el autor Farinango (2017) describe que el Hotel Alpachaca no cuenta con los procesos definidos para la diversificación de su negocio, por lo que genera un bajo flujo de ingresos económicos por tal motivo el objetivo de la investigación fue desarrollar el modelo Canvas para mejorar áreas de atención al servicio al cliente en el hotel Alpachaca.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque exploratorio, considerando que la empresa disponía de escasa información para efectuar un diagnóstico inicial. Para obtener los datos se recurrió a entrevistas dirigidas al propietario, observaciones realizadas durante las visitas al establecimiento y encuestas aplicadas a una muestra de 92 personas conformada por clientes y potenciales usuarios. La información recopilada permitió conocer las características del funcionamiento del hotel y evaluar la percepción de los consumidores respecto a los servicios prestados.

El análisis realizado permitió identificar los componentes que requerían mayor fortalecimiento para contribuir a la sostenibilidad y rentabilidad del establecimiento. Asimismo, se constató que el hotel contaba con diversas fortalezas que podían aprovecharse para impulsar su desarrollo, aunque también se detectaron aspectos susceptibles de mejora que requerían atención por parte de la administración.

Con base en los resultados obtenidos, el autor recomendó implementar acciones orientadas a perfeccionar la gestión administrativa, corregir las deficiencias identificadas y elevar la calidad de los servicios. Igualmente, se propuso desarrollar estrategias dirigidas a incrementar y optimizar el desempeño operativo del establecimiento.

Como resultado final, la investigación destacó en el caso del hotel Alpachaca, se identificaron aspectos relacionados con la atención al cliente, la falta de alianzas estratégicas, las limitaciones de infraestructura y las dificultades de acceso al establecimiento como factores que incidían en su funcionamiento. En consecuencia, se planteó reforzar las actividades de promoción y difusión de los servicios con el propósito de ampliar el posicionamiento del hotel y atraer un mayor número de clientes.

En el siguiente estudio de Redín & Ramírez (2018) titulado “*Desarrollo del modelo de negocio Canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito*” con el objetivo de la aplicación del modelo en seis microempresas pertenecientes a dos parroquias rurales de Quito: Tababela y Checa con una muestra de 479 clientes de los negocios los cuales les realizaron una encuesta referente al tema mientras tanto a los propietarios de los negocios optaron por una entrevista.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolló con un alcance exploratorio y un enfoque cuantitativo, complementado con trabajo documental y de campo mediante un diseño transversal. Como parte del proceso investigativo se revisó información bibliográfica y documental relacionada con las características de las parroquias estudiadas. Posteriormente, la información obtenida mediante encuestas y entrevistas permitió construir un diagnóstico sobre la situación de las microempresas y las condiciones en las que desarrollaban sus actividades.

La evaluación realizada permitió identificar tanto las fortalezas como las limitaciones presentes en cada organización, considerando aspectos vinculados con el mercado objetivo, los bienes y servicios ofertados, la estructura organizacional y la viabilidad económica. Asimismo, el empleo del modelo Canvas facilitó la representación de componentes que integran esta herramienta estratégica.

Los investigadores señalaron que la utilización del modelo Canvas favorece una comprensión integral del funcionamiento empresarial, ya que permite reconocer los recursos disponibles, las actividades esenciales para la operación del negocio y las relaciones establecidas. De igual manera, destacaron que la adecuada gestión de las actividades clave contribuye a optimizar los procesos internos, incrementar la eficiencia organizacional y elevar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las microempresas.

Los autores concluyeron que el modelo Canvas puede aplicarse en organizaciones de diferentes tamaños y sectores económicos, debido a que facilita el análisis de los componentes que intervienen en el funcionamiento empresarial y favorece la toma de decisiones. Los clientes valoraron positivamente la atención recibida en los negocios estudiados, se identificaron limitaciones y escasa diversificación.

La presente investigación titulada “*Modelo de negocio Canvas para Zafra’s Hotel en el año 2023*” desarrollada por el autor Suárez (2023) en la Universidad Técnica Particular de Loja con la finalidad de proponer estrategias que contribuyan a mejorar las actividades que generan valor en Zafra’s Hotel ubicado en la Troncal, provincia del Cañar por medio de la utilización de la metodología modelo de negocio Canvas. El estudio busco identificar oportunidades de mejora que permitieran al establecimiento responder de mejor manera a las necesidades de sus clientes y mantener su competitividad en el sector hotelero.

El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. La información fue recopilada mediante encuestas dirigidas a los huéspedes del hotel, con el propósito de evaluar su percepción sobre la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción experimentado durante su estancia. La muestra estuvo integrada por 95 usuarios que utilizaron las instalaciones del establecimiento durante el año 2022.

Posteriormente, los datos obtenidos fueron procesados para identificar tendencias y aspectos relevantes que sirvieran de base para la formulación de la propuesta. Con la información recopilada se diseñó el modelo Canvas considerando sus nueve componentes estratégicos. Este análisis permitió comprender desde una perspectiva integral e identificar oportunidades para fortalecer el hotel. Además, se definió el perfil del cliente o Buyer persona, la elemento que facilitó el diseño de estrategias orientadas a optimizar los procesos internos y mejorar la experiencia ofrecida a los huéspedes.

Los resultados evidenciaron un elevado nivel de aceptación de los servicios prestados por el establecimiento, ya que la mayoría de los indicadores de satisfacción superó el noventa por ciento. No obstante, el estudio también identificó aspectos susceptibles de mejora en optimización administrativos y operativos, con el propósito de facilitar los servicios y consolidar estándares de calidad más competitivos.

Como parte de las conclusiones, los autores señalaron que el 97,3 % de los huéspedes manifestó una percepción favorable respecto al servicio recibido. Asimismo, la calidad obtuvo una valoración del 91,8 %, el servicio de alimentos y bebidas alcanzó un nivel de aceptación del 98,2 % y el área de restauración registró un 95,9 %. Estos resultados respaldan la utilidad de la herramienta para fortalecer la gestión estratégica y orientar acciones de mejora continua dentro del establecimiento hotelero.

Desarrollo de teorías y conceptos

Modelo de negocio Canvas

Según Magretta 2002 sostiene que este concepto permite explicar la lógica mediante la cual una empresa desarrolla sus operaciones, obtiene beneficios económicos y responde a las necesidades del mercado mediante una propuesta de valor diferenciada frente a otras alternativas disponibles. En consecuencia, el modelo de negocio constituye un referente para entender cómo interactúan los distintos elementos que hacen posible la sostenibilidad y el crecimiento de una organización. (Toniut, 2020)

El modelo de negocio Canvas tiene el propósito principal es identificar la forma de obtener rentabilidad de una idea o un avance tecnológico materializado a través de un producto o servicio que entregue valor a un conjunto de clientes potenciales. (Puga, 2023, pág. 351)

El modelo de negocio Canvas es una metodología que permite visualizar, analizar de manera simple y ordenada como una empresa o emprendimiento crea, entrega y obtiene valor. Su principal utilidad radica en la planificación y el análisis de una idea de negocio ante de invertir grandes recursos. Además, considera que la metodología Canvas ayuda en la toma de decisiones, reducir riesgos y mantener de forma ordenada la información de los diferentes módulos que lo componen.

Mercadeo

El marketing constituye un proceso orientado a comprender las necesidades, deseos y preferencias de las personas, con el propósito de ofrecer productos o servicios que generen valor y favorezcan relaciones de intercambio beneficiosas entre las organizaciones y sus consumidores. (Kloter & Armstrong , 2012)

Desde una perspectiva más centrada en las personas señala que el marketing no debe limitarse a la competencia entre organizaciones, sino que debe enfocarse en comprender a los consumidores y ofrecer soluciones que respondan de manera auténtica a sus problemas y expectativas. Bajo esta visión, el éxito empresarial depende de la capacidad para conectar con el mercado a través de propuestas relevantes y diferenciadas. (Godin, 2018)

Mercadeo es el conjunto de actividades y estrategias que realizan las empresas para identificar necesidades, crear valor y satisfacer a los consumidores mediante el intercambio de bienes y servicios para obtener la satisfacción del cliente y al mismo tiempo alcanzar los objetivos organizacionales.

Segmentación

La segmentación se refiere a dividir un grupo amplio de personas o consumidores en conjuntos más pequeños que comparten características similares. Esto permite simplificar el concepto de segmentación tomando como ejemplo el universo a todos los habitantes de un país. A partir de este grupo se establecen subgrupos de acuerdo con características específicas. (Valiñas, 2008, pág. 28)

La segmentación se clasifica a los posibles clientes en diferentes grupos de acuerdo con características, necesidades, comportamientos o intereses similares.

Variables geográficas, variables demográficas, Variables psicográficas, variables socioeconómicas, variables conductuales.

La segmentación de mercado es una estrategia de marketing que consiste en dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños de consumidores que comparten características, necesidades, comportamientos o preferencias similares, lo que ayuda a identificar de manera más precisa a sus clientes potenciales y diseñar productos, servicios y estrategias acordes a cada segmento.

Relación con los clientes

El módulo relación con el cliente define la manera en que se va a vincular el consumidor con la marca y sus productos o servicios. La cual se basa en tres fundamentos:

Captación de clientes: el compromiso con el cliente como la interacción y conexión continua entre la empresa, marca y sus clientes. Engloba como establecer y fortalecer la relación con los clientes, promover su permanencia y mejorar su experiencia con la empresa.

Fidelización de clientes: describe una relación emocional permanente entre la empresa y el cliente, que se manifiesta por la voluntad de interactuar y comprar productos de forma recurrente frente a la competencia.

Estimulación de las ventas: es el conjunto de medidas de marketing destinadas a aumentar temporalmente la demanda y las ventas. (Alam, 2023)

La relación con los clientes es el conjunto de estrategias y acciones para establecer, mantener y fortalecer vínculos con sus consumidores con la finalidad de generar satisfacción, confianza y fidelidad que mantenga una conexión continua con la organización y prefieran sus productos o servicios frente a la competencia.

Canales

Para Hernández (2020) los canales de distribución son “conductos” a través de los cuales se realiza el ejercicio de comercialización de un bien o servicio, desde su origen (proveedores) hasta el usuario final (cliente).

Los canales de distribución se pueden clasificar en base a dos criterios:

Directo en el cual la empresa vende sus bienes o servicios directamente al consumidor final sin intermediarios.

Indirecto en el cual realizan su distribución a través de intermediarios tanto mayoristas como minoristas.

Los canales son los medios o vías que utilizan las empresas para comunicar, promocionar, vender y entregar sus productos o servicios a los clientes, es el elemento esencial dentro de la gestión empresarial de manera directa o indirecta con el mercado de objetivo y asegurar la propuesta de valor llegue de manera efectiva al consumidor final. Los canales aportan a la distribución y confluyen en la comunicación, información y la atención brindada al cliente antes, durante y después de adquirir un producto o servicio.

Determinantes claves

Son elementos clave para el funcionamiento y desarrollo de desempeño y sostenibilidad de una empresa. La orientación al cliente se basa en comprender sus necesidades y preferencias procurando ofrecer un servicio que responda a sus expectativas y genere una experiencia positiva durante su interacción con la empresa. (Maialen, 2023)

Los determinantes emocionales de capacidades claves de la organización se encuentran la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia. El estado emocional de motivación impacta en la eficacia del liderazgo; el estado de pertenencia impacta al compromiso organizacional; en cuanto al determinante de confianza está relacionado en la colaboración. La unión de los tres factores da como resultado alto desempeño y productividad. (Saracho, 2024)

Los determinantes claves influyen en el funcionamiento, crecimiento y permanencia de una empresa dentro de un mercado competitivo, están relacionadas con la capacidad de ofrecer un buen servicio, entender al cliente y adaptarse a los cambios del entorno. Esto significa que no basta con tener un negocio abierto, sino que es necesario mantener una gestión eficiente, una atención de calidad y una constante innovación en los servicios ofrecidos.

Actividades claves

Las actividades clave son aquellas tareas fundamentales que se ejecutan en una organización para lograr que su modelo de negocio funcione, entre estas la producción, el mercadeo, la distribución, el servicio al cliente, entre otras. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Los tipos de actividades se distribuyen en productivas relacionadas con el diseño de los procesos de elaboración y distribución de productos en grandes cantidades; resolución de problemas enfocadas en analizar un problema específico ofreciendo soluciones únicas a las necesidades del cliente y por ultimo las relacionadas con la gestión de plataformas. (Reyes & Sanabria, 2024)

Las actividades claves son aquellas funciones, acciones y procesos que se realizan para asegurar el funcionamiento y crecimiento de una organización desde la base operativa y estratégica del negocio, el talento humano el cual influye directamente en la calidad del servicio ofrecido. Estas actividades permiten que la organización produzca bienes o servicios manteniendo la competitividad en el mercado.

Recursos claves

En cuanto a recursos claves se consideran los siguientes: recursos tangibles incluyen bienes físicos como materias primas, productos terminados, instalaciones, equipos. Los recursos intangibles relacionados con el conocimiento, la tecnología, las patentes, marcas y sistemas organizativos. También se considera los recursos humanos con posibilidad de desarrollo, ideas, habilidades, experiencias. Los recursos financieros provienen de aportes de socios, utilidades, prestamos, bonos. Finalmente, los recursos administrativos incluyen la planeación, dirección y control. (Blazquez & Mondino, 2012)

Cada modelo de negocio requiere de recursos claves que les permitan desarrollar y ofrecer propuestas de valor para los clientes, llegar a los diferentes segmentos de consumidores y obtener ingresos. En relación con el sector de procesadores un fabricante requiere de instalaciones de producción intensivas en capital mientras que un diseñador se centra en recursos humanos. (Trejo, 2017)

Los recursos claves son los medios, herramientas y capacidades que permiten a una empresa funcionar correctamente y alcanzar sus metas están los físicos, humanos, financiero o tecnológico dependiendo del tipo y de la necesidad que tenga para operar por ello se constituye uno de los elementos más importantes dentro de la estructura de cualquier modelo de negocio.

Socios claves

El administrador de empresa identifica los aliados y proveedores que aportan recursos y apoyo para llevar a cabo las actividades del negocio. No es conveniente asumir la empresa como persona jurídica autosuficiente, sino que tenga una red de contactos que permitan optimizar su propuesta de valor y obtengan un buen desempeño del negocio, contando con el apoyo de inversionistas, proveedores, organismos de control y socios comerciales.. (Coello & Pico, 2018)

Los socios claves hacen referencia a individuos o entidades externas que proporcionan servicios, conocimientos o recursos específicos que ayudan a cumplir los propósitos establecidos por la empresa. No son necesariamente los empleados directo de la empresa no implica un coste económico fijo, en muchos casos las empresas establecen alianzas estratégicas como acuerdo de intercambio, colaboraciones temporales, o asociaciones en las que ambas se benefician mutuamente. (Sánchez, 2024)

Toda alianza estratégica surge de la formalización de un acuerdo contractual entre dos o más individuos que deciden emprender una actividad económica, la que permite compartir recursos, conocimientos, tecnología y experiencias, fortaleciendo así la competitividad y el desarrollo empresarial con el fin de optimizar recursos, reducir riesgos y desarrollar actividades que serían difíciles de ejecutar de manera individual.

Valor y financiamiento

El financiamiento consiste en conseguir recursos económicos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requieres para garantizar la continuidad de sus operaciones diarias en una empresa pública, privada, social o mixta. (Perdomo, 1998)

El financiamiento empresarial es de suma relevancia para los responsables de la gestión financiera puesto que está relacionado con disimiles fracasos empresariales. (Leyva Bea y otros, 2023)

El valor es la importancia, utilidad o beneficio que tiene un bien, servicio o acción para una persona o sociedad. En economía se relaciona con el precio que la persona está dispuesta a pagar por el bien o el servicio brindado. En cuanto al financiamiento es considerado el pilar fundamental de cualquier empresa dado que se necesita el conocimiento de cómo gestionar los recursos y que fuentes de financiamiento utilizar dependiendo del nivel de endeudamiento lo que hace que la salud financiera tome relación con el crecimiento del valor agregado.

Propuesta de valor

El termino propuesta de valor fue desarrollada y popularizada por Michael Porter bajo la denominación de “cadena de valor” en el cual destaca que se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos. (Porter M. , 1985)

La propuesta de valor reúne los atributos y beneficios que una empresa brinda a sus clientes. Más allá de cómo se presenta la oferta del mercado también busca destacar elementos que generen interés y satisfacción en los consumidores. (Klotler & Lane Keller, 2012)

La propuesta de valor es la razón principal por el cual el consumidor elige un producto o servicio es decir es el conjunto de beneficios, soluciones y características que una empresa pone a disposición a sus clientes para satisfacer sus necesidades y diferenciarse de la competencia. Representa la razón principal por la que un cliente elige un producto o servicio respecto con otras propuestas similares en el mercado destacando atributos como la calidad, la innovación, el precio, la experiencia, la sostenibilidad o la eficacia. Este componente es fundamental contribuye a atraer clientes, fortalece la fidelización y genera ventaja competitiva sostenible.

Estructura de costos

Representa todos los gastos necesarios para que la empresa realice sus procesos relacionados con la creación de productos o servicios, hasta la entrega de valor de los clientes. Se encuentran los costes fijos aquellos que no cambian con el volumen de ventas. También costes variables dependen directamente de la actividad comercial. (Camperos y otros, 2021)

“Los costos son las inversiones que se realizan para obtener beneficios presentes o futuros” por lo tanto reconocer los costos de una actividad es reconocer el monto de la inversión realizada. En el contexto empresarial se basa en la realidad de los egresos pues la intención de estos no es la pérdida. (Soto y otros, 2021)

La estructura de costo es el conjunto de gastos y recursos económicos que una organización necesita para operar y desarrollar sus actividades. Las empresas necesitan instrumentos de gestión financiera que contribuyan a organizar, analizar y optimizar sus costos de manera estratégica para mejorar la toma de decisiones se considera aspectos como los costos, la participación que representa, los productos a comercializar y aspectos vinculados a la gestión y la atención a los clientes lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento empresarial.

Fuentes de ingreso

Las principales vías de generación de ingreso de las empresas en la actualidad han evolucionado en cuanto a sus modelos de negocio dado que ya no dependen de una sola fuente de ingreso si no que combinan varias estrategias para aumentar su sostenibilidad generando nuevas formas de monetización impulsadas por la innovación tecnológica y las plataformas digitales. (Bazurco, 2015)

Las fuentes de ingresos pueden compararse con recursos económicos que obtiene una empresa de manera similar a los ingresos personales pero que son destinados al funcionamiento y crecimiento del negocio. Se reconoce diferentes formas en las que se puede obtener ingresos: ingreso lineal surge como resultado de la prestación de un servicio o labor a cambio de una compensación económica es decir del sueldo o salario por un periodo de tiempo y el ingreso residual es el pago o remuneración de acuerdo con la actividad realizada y el esfuerzo invertido. (Rodríguez, 2020)

Las fuentes de ingreso son los mecanismos que utiliza una organización, empresa o individuo obtiene recursos económicos provenientes de la venta de bienes, prestación de servicios, inversiones, comisiones o transferencias derivadas de prestación de servicios, venta de productos, licencias, suscripciones, alquileres, comisiones o regalías las cuales garantizan la estabilidad económica reduciendo la independencia de una sola actividad económica.

Gestión estratégica

La gestión estratégica tiene como definición un enfoque a largo plazo con una visión de todas las áreas funcionales. Se la considera extrovertida dado que analiza el exterior e interior dado que es un proceso de constante adaptación de la empresa a su entorno para ser mejor que los competidores en aspectos valorados por los clientes. (Gimbert, 2010)

La gestión estratégica integra enfoques de misión y objetivos de la organización coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en la planificación, presupuesto, ejecución, organización y dirección que benefician los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales. (Medina, 2021)

La gestión estratégica guía a las organizaciones en la búsqueda de mejores resultados y oportunidades de crecimiento y a cambios en la organización para alcanzar niveles superiores en cuanto al desempeño y cambios en el entorno mediante el diseño, ejecución y revisión de acciones estratégicas para mejorar la calidad, innovación y el desarrollo del talento humano.

Planeación

Consideran la planeación como una de las funciones básicas de la administración dado que planear consiste en prever el futuro y preparar los pasos que la organización debe seguir para cumplir sus propósitos organizacionales. (Fayol H. , 1916)

La planeación estratégica es un proceso a largo plazo en el cual establecen un proceso continuo de análisis y toma de decisiones que permite identificar acciones específicas, plantea indicadores de control que facilitan la revisión de los avances alcanzados e integra la colaboración de los sectores sociales y económicos relacionados con el proceso. (Zubia, 2000)

La planeación ayuda a determinar anticipadamente los objetivos que se desean alcanzar y las acciones necesarias para lograrlos de manera eficiente y eficaz lo cual implica analizar la situación actual, prever escenarios futuros y definir estrategias, recursos y actividades para alcanzar los resultados esperados. Una planeación efectiva mejora la productividad fortalece la competitividad y favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es una de las funciones básicas de la administración y un elemento esencial para el éxito empresarial.

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial reúne los elementos que representan la identidad de una organización y sirve como guía para el comportamiento de sus integrantes y la toma de decisiones. En definitiva es la cultura corporativa dentro de la misma está presente la misión, visión, valores, metas estratégicas y principios que orientan propósitos y dirección de la empresa. (Vela y otros, 2020)

La filosofía empresarial debe definir: como el conjunto de principios de la organización y las conductas que se desarrollan sus miembros bajo los que se actúa, los entornos que considera interesante en la empresa, descubrir oportunidades que existen en el entorno y con qué valores se integra la empresa en ese entorno. (Echeverría, 2020)

La filosofía empresarial es el grupo de valores, principios, creencias y normas que dirigen a una organización estos elementos sirven como base para establecer el rumbo de la empresa, el comportamiento de sus miembros y el logro de sus objetivos. La cultura organizacional refleja la relación con sus clientes, colaboradores y la sociedad, a través de ellos se establecen los criterios éticos y culturales que guían el cumplimiento de los objetivos organizacionales demostrando el compromiso del personal con una cultura de trabajo coherente.

Análisis situacional

El análisis situacional (Contreras, 2005) es un diagnóstico que busca establecer hechos e identificar problemas e incluso efectuar comparaciones y evaluaciones. A través del análisis interno y externo se construye una descripción de la situación de la empresa identificando las fortalezas, debilidades, competencias relacionadas internas y externas, situación financiera y la importancia de los conocimientos y capacidades del personal

El análisis situacional se define como una herramienta de diagnóstico utilizada en la gestión y planificación estratégica para conocer la realidad actual de una organización mediante la revisión de las condiciones internas y del entorno que pueden afectar su desempeño proporcionando información eficaz que facilite la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

Estrategias

Según el autor Drucker planteo que la base de la estrategia se encuentra en comprender cuál es la razón de ser del negocio en la actualidad y hacia donde debería dirigirse en el futuro. Es importante hacia donde se orientan los objetivos y políticas para evaluar posteriormente los resultados con comparación con lo planificado. (Sierra, 2013)

Las estrategias son decisiones, métodos o formas de actuar que una persona elige por si misma para aprender, resolver problemas o tomar decisiones, basado en su propio juicio, experiencia y forma de pensar. Son orientadas al crecimiento, la innovación, la diferenciación, la reducción de costos, la expansión de mercado su implementación contribuye al logro de ventajas competitivas sostenibles y al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Dirección/ejecución

Definen a la dirección como una etapa del proceso administrativo que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales, comprende actividades con el liderazgo, la motivación, la comunicación y el talento humano. (Robbins & Coulter, 2010)

Es una etapa donde se pone en práctica todo lo que se ha planeado se basa en guiar, motivar y coordinar a las personas que trabajen de manera organizada hacia un mismo objetivo. La ejecución es la puesta en marcha de las acciones, programas y proyectos planificados asegurando que los recursos humanos, financieros y materiales sean utilizados adecuadamente.

Liderazgo

Para Chiavenato el liderazgo representa la capacidad de influir en otras personas dentro de un contexto determinado con el propósito de alcanzar objetivos establecidos mediante una comunicación efectiva entre integrantes de la organización. (Monsalve Gómez & Preciado Hoyos, 2008)

French & Bell señalan que el liderazgo es un proceso de interacción entre las personas en el cual se establecen direcciones que plantean metas y estrategias que impulsan al equipo mediante la motivación y alineación de esfuerzos. (Collante & Villanueva Flores, 2018)

El liderazgo es la capacidad de una persona en influir, persuadir, dirigir y estimular a los integrantes de un equipo mediante decisiones responsables generando confianza para que todos trabajen en la misma dirección con la capacidad de resolver conflictos. Un líder dirige y promueve la comunicación, la colaboración y el desarrollo de las capacidades de su equipo.

Motivación

La motivación laboral es componente esencial de todo ser humano, cobrando valor cuando se encuentra conformando una organización, ya que pasa a formar parte del factor humano, pieza indispensable para el logro de las metas y consecución de los objetivos organizacionales. (Ruiz y otros, 2023)

La motivación es la fuerza que impulsa a las personas a actuar y esforzarse para alcanzar sus metas y objetivos, influye aspectos como la actitud, el compromiso y la perseverancia frente a diferentes situaciones de la vida. La motivación surge a partir de deseos internos como la satisfacción personal, o del factor externo como el reconocimiento y recompensa.

Comunicación

Según Chiavenato la comunicación es un proceso de intercambio de información entre las personas que comparten un mensaje o una información. Es uno de los procesos de la interacción humana y la coordinación dentro de las organizaciones. (Castillo, 2014)

La comunicación es una habilidad fundamental que permite a las personas expresar sus ideas, sentimientos y necesidades de manera clara y efectiva establecido relaciones, compartir conocimientos y resolver conflictos. Una buena comunicación no solo implica hablar, sino también saber escuchar y comprender a los demás para poder resolver conflictos, la toma de decisiones y el logro de metas comunes.

Control estratégico

“El control estratégico es un proceso que permite supervisar, evaluar y ajustar la ejecución de la estrategia organizacional, garantizando la coherencia entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos” (Naranjo Pérez y otros, 2005)

El control estratégico permite revisar y analizar los planes estratégicos de una empresa lo cual ayuda a la dirección a lograr los propósitos mediante el seguimiento y evaluación del proceso estratégico. Existen tres tipos de controles estratégicos:

- a) Retrospectivo: los datos se recaban en los presupuestos, el análisis de las ratios, las auditorías y el análisis de las metas y objetivos.
- b) Concurrente. Controles de los procesos de producción o servicios, los estándares de calidad, los de rendimiento de las actividades, los niveles de los inventarios y el comportamiento o rendimiento del personal.
- c) Prospectivo: proviene de técnicas de los paneles de expertos. (Pardo, 2005)

El control estratégico es una parte de la administración que permite verificar si una organización realmente está cumpliendo con los objetivos propuestos desde la planificación comprando resultados, detectando errores y poder corregirlos a tiempo para mejorar el desempeño. La organización avanza de manera ordena y eficiente hacia sus metas.

Monitoreo

El monitoreo es un proceso continuo que permite recolectar información sobre la implementación de una intervención, programa o proyecto donde involucra el seguimiento del avance según los planes u objetivos previamente identificados, utilizando datos que sean fáciles de recolectar datos que sean fáciles de recolectar y de medir de forma continua. (Perrin, 2012)

Para Viñas y Ocampo, el monitoreo es la recolección y análisis de información realizados con regularidad para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizando la responsabilidad y sentar las bases de evaluación y el aprendizaje. (Ligero y otros, 2023)

El monitoreo es el proceso continuo y sistemático que permite observar y dar seguimiento constante a un proceso, proyecto o actividad para verificar que esté desarrollándose según lo planificado. El monitoreo busca detectar avances, dificultades o posibles errores a tiempo para tomar decisiones oportunas lo cual facilita la medición de resultados mediante indicadores de desempeño y promueve la mejora continua.

Seguimiento

El seguimiento es el control y revisión continua de la ejecución de un proyecto permitiendo comprobar el cumplimiento de actividades previstas y la disponibilidad de los recursos requeridos, los calendarios programados, los resultados esperados y demás acciones conforme a lo establecido en la planificación. Es un elemento que ayuda a la toma de decisiones para obtener una muy buena administración. (ONU, 1990)

El seguimiento es un proceso continuo y sistemático de recolección, análisis y uso de información sobre la ejecución de programa o proyecto para el control de la gestión y la toma de decisiones que ayuden a corregir aspectos necesarios y contribuyan al logro de los objetivos de la intervención. (Catania & Tapella , 2012)

El seguimiento es una actividad que consiste en supervisar y revisar constantemente el avance de una tarea, proyecto o plan para asegurar que se esté desarrollando de acuerdo a lo previsto. Su propósito es comprobar que las acciones realizadas contribuyan al logro de los objetivos planteados identificando errores, retrasos o dificultades y tomar medidas correctivas a tiempo. Este proceso identifica desviaciones, evaluar el desempeño y aplicar acciones correctivas de manera oportuna.

Evaluación

La evaluación es el “conjunto de políticas, decisiones y acciones orientadas a identificar y analizar los aciertos y errores de la administración en el cumplimiento de programas y objetivos, valorando sus impactos y resultados.” (Berrones, 1990)

La evaluación laboral tiene como objetivo describir las metas laborales de una persona, su capacidad para trabajar o el desempeño ocupacional de una persona en el lugar de trabajo actual. Incluye un examen inicial para establecer una evaluación integral lo cual comprende entrevistas, cuestionarios estandarizados con información de los participantes, observación o pruebas específicas. (Organization, 2023)

La evaluación es el proceso en el cual una persona analiza, valora y emite un juicio sobre una situación, actividad, resultado o desempeño, utilizando criterios establecidos o razonamiento propio con el fin de determinar la calidad, eficacia o nivel de cumplimiento. Su finalidad es determinar el grado de eficacia y el nivel de eficiencia en el que se desarrollan las actividades permitiendo reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Fundamentos legales

La aplicación del modelo de negocio Canvas constituye una herramienta estratégica que contribuye a la organización, planificación y fortalecimiento de las actividades empresariales. La Constitución de la República del Ecuador reconoce la importancia de las actividades económicas orientadas al desarrollo productivo y al bienestar social. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Art.283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

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

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas del trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

El marco jurídico orienta las actividades societarias y promueve el adecuado desarrollo de las organizaciones empresariales en un referente normativo para la aplicación de herramientas de gestión como el modelo de negocio Canvas. (Ley de Compañías, 1999)

Art. 15.- Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social; pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales; así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

Art. 47.- El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciere. Pero para delegar su cargo necesitara, en todo caso, la autorización de la mayoría de socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.

(Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000)

La gestión estratégica de las MiPymes de hostelería debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes garantizando la calidad de los servicios ofrecidos y el respeto de sus derechos.

Capítulo II

Derechos y obligaciones de los consumidores.

Art. 4.- Derechos del Consumidor. Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción, y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan;
12. Derecho a que las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamo correspondiente; lo cual será debidamente reglamentado.

Capítulo V

Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor. - Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que este pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del bien o prestación del servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en

cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del precio. - Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales que los bienes que expendan o los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

(Ley de Turismo, 2002)

Art. 3.- Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a. La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b. La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;
- c. El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
- d. La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
- e. La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

Art.4.- La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a. Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo.
- b. Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la nación;
- c. Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
- d. Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
- e. Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística;

- f. Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y
- g. Fomentar e incentivar el turismo interno.

(Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), 2010)

La gestión estratégica de las MiPymes de hostelería requiere la aplicación de herramientas para mejorar su competitividad, productividad y sostenibilidad en el mercado.

LIBRO III del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción.

Título I del fomento a la micro, pequeña y mediana empresa.

Capítulo I del fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

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.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

Capítulo II De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias. - El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales,

sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;

- b) Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- c) Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES y otros que se requiera para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- d) Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- e) Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;
- f) Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
- g) Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
- h) Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- i) Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES;
- j) Las demás que establezca la Ley.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

“En los diseños no experimentales no se manipulan las variables, solo se observan en su contexto natural.” (Sampieri, 2023)

El estudio adoptó el diseño **No Experimental** dado que no se manipulan las variables ni se alteraron las condiciones naturales se limitó a observar, describir de qué manera las organizaciones utilizan el modelo de negocio Canvas y la herramienta de gestión estratégica basado en analizar la relación existente entre ambas variables.

Los estudios de corte transversal son investigaciones observacionales que permiten describir las particularidades de una población en un contexto específico de tiempo y espacio sin considerar su evolución temporal. (Manterola y otros, 2023)

Se empleó el corte **Transaccional o Transversal** lo cual implica la recolección de información se efectuó en un momento determinado considerando el objetivo de determinar el nivel de adopción del modelo de negocio Canvas y como se relaciona con la gestión estratégica en un momento específico lo que facilita la descripción de variables y el análisis de su relación en condiciones naturales.

Alcance

Según Bernal, (2010) la investigación descriptiva es una metodología más utilizada en los procesos investigativos especialmente en estudios académicos. Este tipo de investigación permite analizar, caracterizar y presentar las propiedades, condiciones o situaciones relacionadas con un objeto de estudio sin modificar sus características solo describiendo la realidad tal como se presenta.

La investigación se fijó en un estudio **Descriptivo** el cual busca detallar el nivel de conocimiento, uso y aplicación del modelo de negocio Canvas en las MiPymes lo cual permitió caracterizar el comportamiento organizacional frente a esta herramienta en relación con los nueve bloques que conforman el modelo sobre las características, procesos, fortalezas, debilidades, oportunidades y aspectos susceptibles de mejora en cuanto a los beneficios que aporta a la gestión estratégica en la situación actual de las hostelerías del Cantón La Libertad.

Enfoque de la investigación

El enfoque **Mixto** es combinación organizada de los enfoques cuantitativo y cualitativo dentro de un mismo estudio para lograr una comprensión más amplia y profunda del fenómeno investigado. (Sampieri, 2023)

Se seleccionó el enfoque mixto debido a que integra los métodos **cuantitativos** y **cualitativos** lo cual permite obtener una comprensión más amplia y profunda de la problemática estudiada.

El enfoque cuantitativo se utiliza para obtener, procesar e interpretar la información recopilada de manera numérica que responden a las preguntas de investigación mediante procedimientos estadísticos. (Sampieri, 2023)

El enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar datos numéricos mediante la aplicación de encuestas a los representantes de las hostelerías del cantón La Libertad, lo cual midió las variables relacionadas con el nivel de aplicación de herramientas de gestión estratégica, y los nueve componentes del modelo de negocio Canvas y las prácticas empresariales implementadas para el fortalecimiento en la competitividad de sus negocios.

El análisis facilitó la utilización de herramientas estadísticas para procesar la información obtenida permitiendo describir de manera objetiva la situación actual del sector participante. Los resultados mostraron evidencia sobre las fortalezas y debilidades existentes en la gestión estratégica lo cual es una base para el desarrollo de la prepuesta de investigación.

El enfoque cualitativo permite comprender e interpretar fenómenos sociales a partir de experiencias, opiniones y percepciones de los participantes desde el contexto en el que se desarrollan los hechos. (Sampieri, 2023)

En relación con el enfoque cualitativo se realizó entrevistas a expertos del sector turístico o representantes de instituciones relacionadas con el desarrollo empresarial y turístico dichos informantes claves poseen experiencias y conocimientos en la gestión estratégica del sector con el fin de obtener información detallada sobre la aplicación del modelo de negocio Canvas y su contribución al desarrollo empresarial. Brindo una perspectiva contextual al comprender las razones que explican determinadas situaciones identificadas en el estudio. Ayudo en la identificación de aspectos estratégicos que no pueden ser observados únicamente a través de datos numéricos lo cual enriqueció el analisis y la discusión de los hallazgos.

Métodos de la investigación

“El método inductivo es aquel que parte de la observación de hechos particulares para llegar a conclusiones generales, es decir, a partir de casos específicos se formulan leyes o teorías” (Bernal C. A., 2010, pág. 58)

Se empleó el método **inductivo** por que la investigación recopiló información y el análisis de los datos obtenidos directamente de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad, permitieron identificar características y comportamientos particulares lo que llevo a establecer conclusiones generales sobre la aplicación del modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica. Parte de hechos específicos y evidencias que identifican patrones, tendencias y características comunes dentro del sector mediante las entrevistas y encuestas se evidencio las prácticas de gestión, fortalezas, debilidades y necesidades estratégicas.

La utilización de este método facilito la comprensión de la realidad empresarial desde una perspectiva práctica de las conclusiones que surgieron en evidencia durante el proceso investigativo con resultados particulares que contribuyeron a la construcción de una visión global sobre las necesidades estratégicas del sector de hostelería del cantón La Libertad. Ayudo a identificar el nivel de conocimiento y aplicación de los componentes del modelo Canvas y las necesidades en cuanto a la planificación estratégica, innovación y aprovechamiento de recursos.

Método Analítico

“El paradigma empírico-analítico se fundamenta en el análisis sistemático de la realidad para comprender sus componentes y relaciones” (Becerra, 2024)

El método **Analítico** permitió descomponer el fenómeno de estudio en diferentes elementos, se analizó de manera detallada los componentes del modelo de negocio Canvas tales como la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios estratégicos y estructura de costos, con el fin de determinar la contribución a la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. Permitted examinar cada variable de manera individual lo cual fue posible comprender sus comportamientos y establecer relaciones con otros elementos de estudio, lo cual ayudo a determinar las causas de determinadas problemáticas y las posibles alternativas de solución lo cual dio como resultado una visión integral y fundamentada de la situación actual de las MiPymes del cantón La Libertad.

Población y Muestra

Población

La población corresponde al conjunto de sujetos, organizaciones o elementos que presentan características criterios o condiciones comunes y que son considerados dentro del estudio. (Sampieri, 2023)

El grupo objeto de estudio está compuesto por las MiPymes del sector de Hostelería dividida en subsectores como los servicios de alojamiento turístico, alimentación, bebidas y entretenimiento del cantón La Libertad durante el año 2025 (Puig & Durán , 2011)

La investigación considero como unidades de análisis a los propietarios, administradores, representantes de las empresas seleccionadas que se encuentran formalmente registradas en el Catastro Turístico, también se realizó a 3 expertos en el tema de modelos de negocio y gestión estratégica esta selección se la realizo en base a criterios de pertinencia, accesibilidad y relación directa con la problemática de investigación. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025)

Tabla 1:

Tabla 1: Población de las MiPymes de Hostelería

Nº	Población	Cantidad	%
1	Administradores de Hoteles	11	10
2	Administradores de Hostales	7	6
3	Administradores de Casas de huéspedes	2	2
4	Personal de Bares	10	9
5	Personal de Cafeterías	20	19
6	Personal de Discotecas	2	2
7	Personal de Restaurantes	51	52
Total		106	100

Nota: Datos del Catastro Turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025.

Muestra

El estudio censal permite recopilar información de todos los integrantes de una población ya que considera cada elemento que forma parte del grupo de análisis. Este procedimiento se aplica cuando la cantidad de unidades de estudio es accesible para el investigador. (Lucio, 2021)

Para la obtención de los datos se aplicaron técnicas de recopilación de información dirigidas a los propietarios, gerentes y administradores de los establecimientos de hostelería formalmente registrados en el cantón La Libertad durante el año 2025. Debido a que la población de estudio estuvo conformada por 106 individuos y era posible acceder a todos sus integrantes se empleo un enfoque censal tomando parte de toda la unidad de análisis.

Recolección de la información

Técnicas

Para desarrollar una investigación es necesario emplear métodos que permitan reunir información confiable sobre el fenómeno analizado. Esto contribuye a organizar datos obtenidos y facilitan su revisión e interpretación. (Lucio, 2021)

Encuesta: se aplicó a 106 personas responsables de los establecimientos entre propietarios, gerentes y administradores, para recopilar datos y su aporte en la mejora de la gestión del negocio.

Entrevista: Se recopiló información de 3 informantes claves sobre la gestión estratégica y el modelo de negocio en relación con el sector turístico donde se profundizó aspectos cualitativos del desarrollo hotelero lo cual permitió obtener la información profunda de fenómenos complejos.

Instrumentos

La información del estudio se recopiló mediante herramientas como la observación, los cuestionarios y las entrevistas. Estas fueron seleccionadas de acuerdo con lo que se buscaba conocer y las necesidades de la investigación. (Zapata, 2023)

Cuestionario: Instrumento de medición conformado por 15 preguntas elaboradas en relación con los indicadores seleccionados mediante la matriz de consistencia.

Este instrumento permitió medir de forma precisa aspectos relacionados con el modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de hostelería.

Guía de entrevista: Conformado por preguntas abiertas elaboradas en función de las variables, dimensiones e indicadores del estudio, la cual permitió establecer un dialogo con los entrevistados sin limitar sus respuestas.

Medios de recolección y procesamiento de datos

Microsoft forms: En la investigación se recolecto los datos mediante el uso de la herramienta digital Microsoft Forms la cual permitió la aplicación del cuestionario dirigido a los propietarios, gerentes o administradores de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. Esta plataforma facilito la elaboración de formularios en línea con preguntas estructuradas en escala de Likert, permitió la recolección eficiente, ordenada y automática de las respuestas.

Statistical Package for Social Sciences: Una vez aplicados los instrumentos a los propietarios, gerentes o administradores de las MIPYMES de hostelería del cantón La Libertad, los datos serán exportados desde Microsoft Forms hacia SPSS. En este programa se procederá a la codificación de variables, asignación de valores a las respuestas de la escala de Likert y posterior análisis estadístico descriptivo, como frecuencias, porcentajes, medias y tablas de distribución.

Validación y confiabilidad de instrumentos

Validación: Estuvieron sujetos a revisiones y correcciones constantes por medio de especialistas que evaluaron los parámetros establecidos si los ítems estaban correctamente formulados y si guardan relación directa con las variables del estudio, específicamente con el Modelo de Negocio Canvas y la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. Las observaciones realizadas mejora los instrumentos antes de su aplicación.

Confiabilidad: Para determinar la confiabilidad del cuestionario aplicado a las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad, se utilizó el coeficiente Alfa de Cron Bach mediante el software SPSS.

Capítulo III

Análisis y discusión

Análisis de los resultados de la entrevista.

El medio utilizado para la recopilación de información a expertos en el tema de modelo de negocio y gestión estratégica, en emprendimientos de turismo y hostelería del cantón La Libertad con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y estrategias que contribuyan su competitividad, sostenibilidad y crecimiento empresarial fue la guía de entrevista, se aplicó a 3 expertos: Sr. Miguel Silva analista II, del ministerio de turismo y comercio exterior; Sr. dirigente de la asociación de MiPymes, y al Sra. Fernanda Marola experta de consultoría y asesoría en gestión administrativa.

1. ¿Cómo evalúa la situación actual de las MiPymes del sector de hostelería en el cantón La Libertad?

La situación actual de la hostelería presenta importantes oportunidades de crecimiento debido al potencial turístico de la zona y la creciente demanda de servicios de alojamiento, alimentación y recreación. Sin embargo, muchas de ellas enfrentan desafíos con la planificación, innovación, la diferenciación de su servicio y su respuesta ante las transformaciones y demandas emergentes del mercado. El sector presenta fortalezas en la vinculación con la actividad turística, la generación de fuentes de empleo y el interés de los propietarios por brindar una mejor atención a sus usuarios. Manifiestan que el flujo turístico representa oportunidad para incrementar la demanda de servicios de alojamiento, alimentación y recreación fortaleciendo el desarrollo económico de las MiPymes de hostelería.

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan las MiPymes para lograr un crecimiento sostenible?

Uno de los principales desafíos que enfrentan las MiPymes es la realización de análisis de mercado que les permita conocer de manera precisa las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes, la toma de decisiones es a base en la experiencia o la intuición sin contar con información sobre el entorno competitivo, la evolución del sector y las oportunidades del entorno. Alcanzar un crecimiento sostenible está relacionado con la limitada planificación estratégica, la gestión de los recursos y la forma de adaptación dado que algunas de las MiPymes operan con una visión centrada en las actividades diarias sin contar con herramientas que le permitan proyectar objetivos de largo plazo.

3. Desde su experiencia ¿Qué importancia tiene la planificación estratégica en el desarrollo de las MiPymes turísticas?

Contar con una orientación definida permite que los negocios organicen mejor sus actividades y tengan una visión más clara de lo que desean alcanzar. Para ello, es importante conocer el comportamiento del mercado, las necesidades de los consumidores y los factores externos que pueden influir en su funcionamiento. Cuando una empresa no establece metas ni acciones de mejora, puede presentar dificultades para mantenerse en el tiempo y lograr un desarrollo adecuado. La planificación estratégica contribuye de manera oportuna sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas facilitando el diseño de estrategias que permiten aprovechar las ventajas del entorno y minimizar posibles riesgos este proceso demuestra una gestión más organizada y orientada a resultados.

4. ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica?

Esta propuesta facilita la comprensión del funcionamiento de un negocio al reunir sus principales aspectos en una estructura organizada. Su aplicación permite reconocer elementos que favorecen el desarrollo de la empresa, así como identificar aquellos aspectos que necesitan cambios o mejoras. Además, contribuye a que propietarios y administradores revisen la forma en que trabajan actualmente, generen nuevas alternativas y ajusten sus acciones de acuerdo con las necesidades del entorno.

5. ¿Cuáles son los principales beneficios que ofrece el modelo de negocio Canvas para las MiPymes del sector de hostelería?

Entre las ventajas de esta herramienta se encuentra la posibilidad de ordenar la información del negocio y comprender mejor la forma en que desarrolla sus actividades. Esto ayuda a definir metas, conocer las necesidades de los clientes, mejorar la propuesta ofrecida y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles. Los especialistas señalan que su aplicación permite revisar aspectos como las actividades principales, los recursos utilizados y los gastos generados, facilitando la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones que favorezcan el crecimiento del negocio. Además, contribuye a tomar mejores decisiones al ofrecer una visión general de la organización y permitir analizar nuevas oportunidades de mejora.

6. ¿De qué manera el modelo de negocio Canvas puede contribuir a mejorar la propuesta de valor de las MiPymes?

Permite conocer mejor lo que buscan los clientes y comprender los aspectos que influyen en su decisión al elegir un servicio. En el ámbito turístico, facilita la creación de alternativas que respondan a las características de los visitantes y mejoren la experiencia que reciben. También ayuda a reconocer aquellas cualidades que hacen diferente a un negocio frente a otros, permitiendo destacar sus principales ventajas. De igual manera, favorece una mejor organización de los recursos, actividades y colaboraciones necesarias para brindar un servicio adecuado. El análisis de los servicios disponibles permite identificar cuáles generan mejores resultados y cuáles necesitan cambios, impulsando acciones orientadas a mejorar la atención, innovar y ofrecer mayores beneficios a los clientes.

7. ¿Cómo puede esta herramienta ayudar a identificar oportunidades de mejora en los recursos, actividades y alianzas clave?

El análisis de los principales aspectos del funcionamiento de un negocio permite reconocer aquellos elementos que favorecen su desempeño y los puntos que requieren cambios. Esto contribuye a mejorar la organización interna, aprovechar de mejor manera los recursos disponibles y establecer acciones que ayuden al crecimiento de la empresa. Además, permite conocer las necesidades de inversión, capacitación y mejora de los procesos para lograr un mejor funcionamiento.

Asimismo, evaluar la forma en que se desarrollan las actividades diarias ayuda a identificar cuáles generan mejores resultados y cuáles presentan dificultades que pueden afectar el desempeño del negocio. De igual manera, la relación con proveedores, instituciones y otros actores vinculados al sector puede representar oportunidades para fortalecer la operación, acceder a nuevos conocimientos y crear alternativas de colaboración.

Este análisis facilita la toma de decisiones y la aplicación de cambios orientados a mejorar la calidad del servicio, adaptarse a las condiciones del mercado y favorecer la permanencia del negocio a través del tiempo.

8. ¿Considera viable la implementación del modelo Canvas en las MiPymes del cantón La Libertad? ¿Por qué?

Se considera factible su aplicación debido a que puede adaptarse a diferentes tipos de negocios y actividades económicas. Sin embargo, los resultados dependerán del compromiso

de los propietarios y administradores, quienes deben participar activamente en la ejecución de las acciones planteadas y mantener un seguimiento constante de los cambios realizados. En conclusión, esta propuesta no implica grandes gastos para su desarrollo, ya que permite revisar el funcionamiento del negocio aprovechando los recursos con los que ya cuenta la organización.

9. ¿Cómo podría influir la aplicación del modelo Canvas en la competitividad y desarrollo empresarial de las MiPymes de hostelería?

Las formas de organización empresarial aportan al fortalecimiento de los negocios, ya que ayudan a reconocer las necesidades de las personas que adquieren sus servicios y a crear alternativas más adecuadas según las condiciones actuales del mercado. Su aplicación favorece una mejor atención, permite destacar frente a otros negocios y orienta las acciones hacia mejores resultados para las MiPymes. Además, impulsa una administración más ordenada de los recursos y de las actividades principales, facilitando un funcionamiento más eficiente

10. ¿Qué recomendaciones brindaría a las MiPymes del cantón La Libertad para implementar exitosamente el modelo de negocio Canvas?

Antes de poner en marcha o ampliar un negocio, es importante establecer una organización definida y contar con procedimientos que permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada. También es recomendable incorporar recursos tecnológicos actuales que ayuden a mejorar el funcionamiento interno y responder a los cambios del entorno. De igual manera, resulta necesario analizar las características del sector donde se desea participar, conocer los gustos de las personas que adquieren los servicios y valorar las condiciones que pueden influir en la permanencia del emprendimiento.

Los especialistas señalan la importancia de fortalecer la información sobre el comportamiento de los consumidores mediante el análisis de sus preferencias y formas de compra. Asimismo, consideran fundamental la preparación constante del personal y de quienes dirigen el negocio en temas relacionados con estrategias comerciales, herramientas digitales, innovación y atención al usuario aprovechando los beneficios que ofrece esta propuesta de organización empresarial.

Análisis de los resultados de la encuesta.

1. ¿Tiene claramente identificados los segmentos de clientes a los que dirige sus servicios?

Tabla 2:

Tabla 2: Identificación de los segmentos de clientes a los que dirigen sus servicios.

	N	%	%	%
De acuerdo	62	58,5%	58,5%	58,5%
En desacuerdo	25	2,6%	23,6%	82,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	11,3%	11,3%	93,4%
Totalmente de acuerdo	6	5,7%	5,7%	99,1%
Totalmente en desacuerdo	1	0,9%	0,9%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Análisis de datos del indicador segmento de cliente

Figura 1:

Grafica de barras de los resultados del indicador de segmentación de mercado.

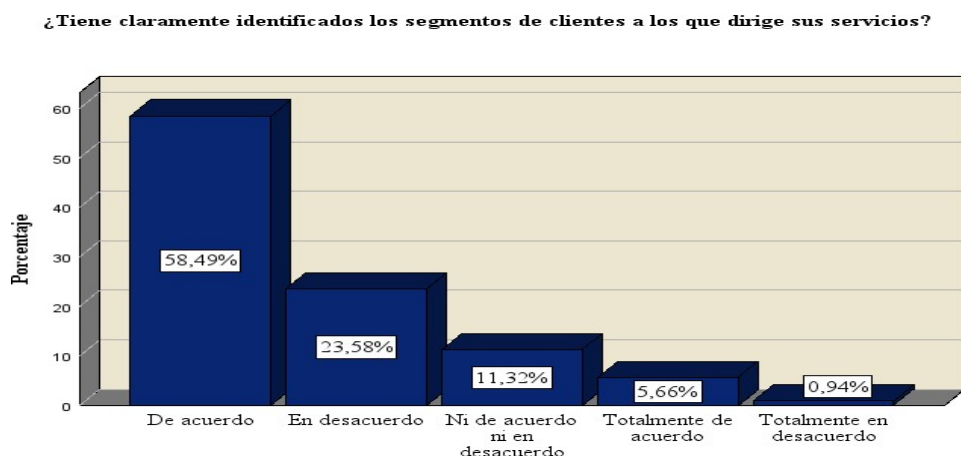


Ilustración 1: Segmentación de clientes

Nota: Elaboración propia con base a los datos obtenidos en la encuesta.

Los datos obtenidos reflejan una percepción positiva por parte de la mayoría de los participantes respecto al tema analizado. Esto permite observar que las acciones o condiciones evaluadas tienen una aceptación considerable dentro del grupo estudiado. No obstante, algunas opiniones muestran ciertas diferencias, lo que evidencia la existencia de puntos que pueden ser revisados para mejorar la situación actual. Por otra parte, las respuestas sin una postura definida indican que algunos participantes aún no tienen una opinión clara sobre el aspecto evaluado. En general, la información recopilada permite identificar una apreciación positiva.

2. ¿Mantienen relaciones permanentes con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas?

Tabla 3:

Tabla 3: Relaciones permanentes con los clientes.

	N	%	%	%
Algunas veces	58	54,7%	54,7%	54,7%
Casi siempre	15	14,2%	14,2%	68,9%
Rara vez	29	27,4%	27,4%	96,2%
Siempre	4	3,8%	3,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador relación con el cliente

Figura 2:

Gráfica de barras del indicador de relación con los clientes.

¿Mantienen relaciones permanentes con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas?

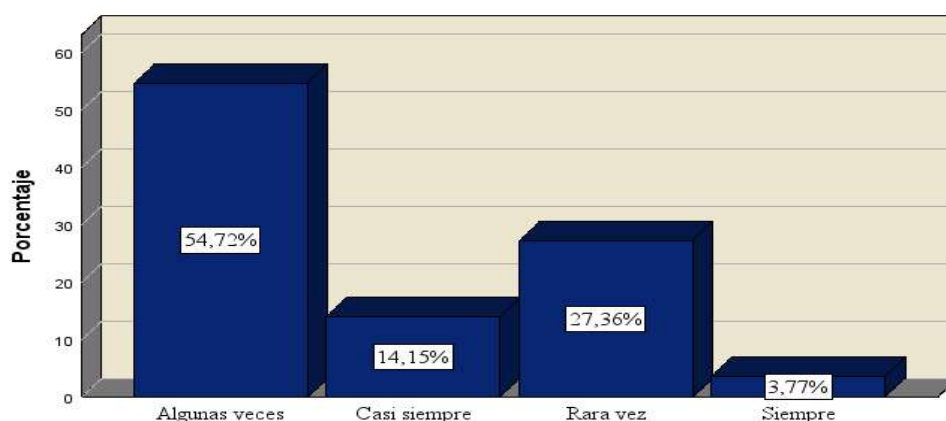


Ilustración 2: Relación con los clientes

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados obtenidos permiten observar que muchas MiPymes establecen contacto con sus usuarios de forma ocasional para conocer sus opiniones y requerimientos. Esto indica que, aunque existe una relación con quienes adquieren sus servicios, la comunicación no se mantiene de manera permanente, lo que puede dificultar la obtención de información útil para realizar mejoras en sus actividades. Sin embargo, el grupo que señaló realizar este proceso pocas veces demuestra la necesidad de fortalecer el acercamiento y la identificación de las preferencias de quienes consumen sus productos o servicios.

3. ¿Qué tan efectivos son los canales que utiliza para promocionar y comercializar sus servicios entre sus clientes objetivo?

Tabla 4:

Tabla 4: Efectividad de los canales para promocionar y comercializar sus servicios

	N	%	%	%
Efectivos	17	16,0%	16,0%	16,0%
Inefectivos	23	21,7%	21,7%	37,7%
Moderadamente efectivos	62	58,5%	58,5%	96,2%
Muy efectivos	4	3,8%	3,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador canales

Figura 3:

Gráfica de barras del indicador de canales para promocionar y comercializar

¿Qué tan efectivos son los canales que utiliza para promocionar y comercializar sus servicios entre sus clientes objetivo?

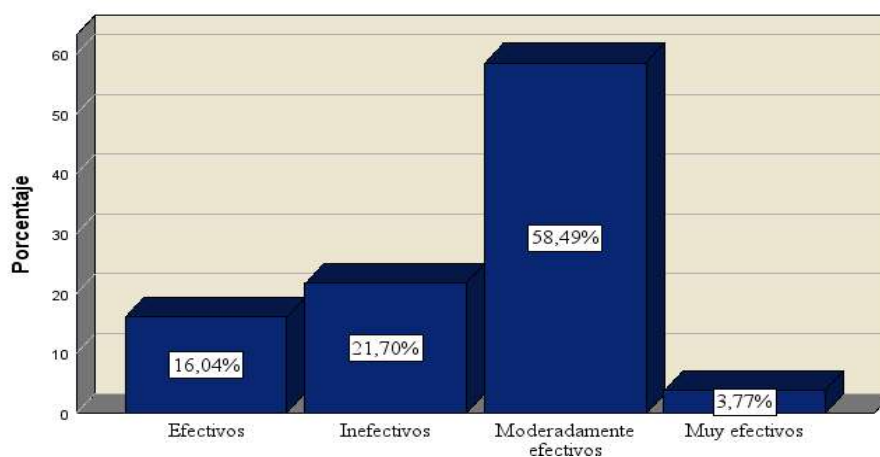


Ilustración 3: Canales

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida indica que varias MiPymes consideran que los medios que emplean para difundir sus productos presentan un nivel aceptable de funcionamiento, aunque todavía existen aspectos que pueden mejorarse para aumentar su alcance y obtener mejores resultados. Por otro lado, algunos participantes manifiestan que estos medios no cumplen completamente con sus expectativas, situación que podría relacionarse con una baja utilización de plataformas digitales, una comunicación poco dirigida hacia los consumidores.

4. ¿Contribuyen las actividades claves al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Tabla 5:

Tabla 5: Cumplimiento de las actividades claves en los objetivos.

	N	%	%	%
Aceptable	68	64,2%	64,2%	64,2%
Bueno	17	16,0%	16,0%	80,2%
Deficiente	19	17,9%	17,9%	98,1%
Excelente	2	1,9%	1,9%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos de indicador actividades claves

Figura 4:

Gráfica de barras del indicador actividades claves.

¿Contribuyen las actividades claves al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

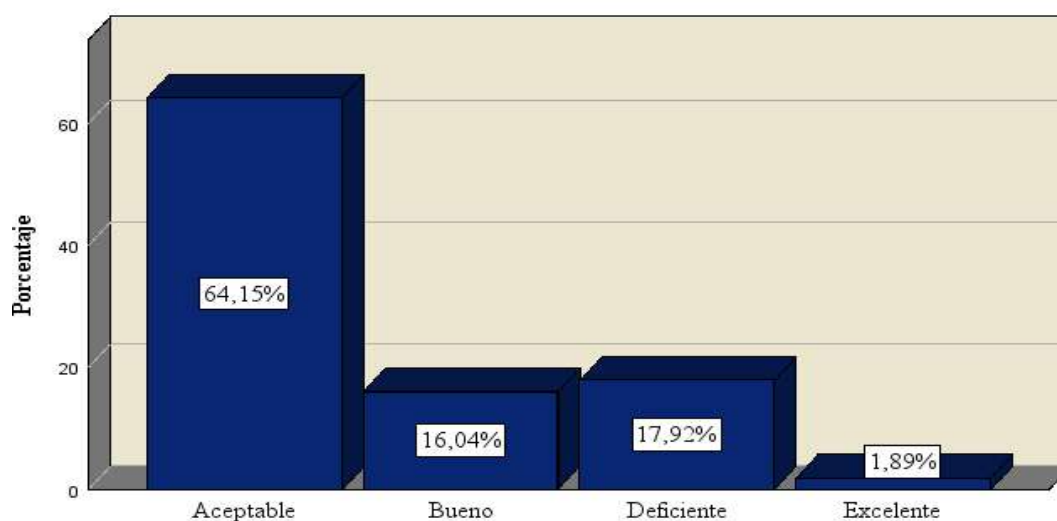


Ilustración 4: Actividades claves

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida muestra que la mayoría de los participantes considera adecuadas las principales tareas que se realizan dentro de sus empresas. Esto refleja que las acciones necesarias para el desarrollo diario del negocio se llevan a cabo de forma organizada, permitiendo mantener el funcionamiento de sus actividades. Por el contrario, se refleja un grupo que las califica como deficientes demostrando dificultades en la ejecución de actividades relacionadas con la producción, comercialización, atención al cliente o gestión administrativa.

5. ¿Dispone de los recursos clave necesarios para ofrecer un servicio de calidad?

Tabla 6:

Tabla 6: Disponibilidad de los recursos clave.

	N	%	%	%
Se cumple en gran medida	19	17,9%	17,9%	17,9%
Se cumple minimamente	23	21,7%	21,7%	39,6%
Se cumple parcialmente	61	57,5%	57,5%	97,2%
Se cumple Totalmente	3	2,8%	2,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador recursos claves.

Figura 5:

Gráfica del indicador recursos claves.

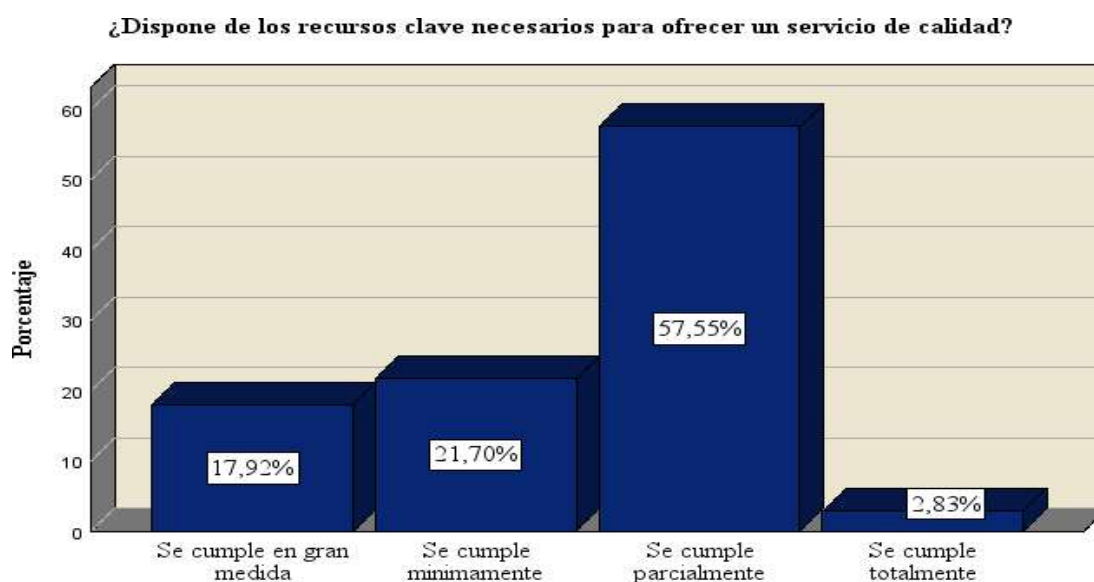


Ilustración 5: Recursos claves

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida refleja que gran parte de las MiPymes cuenta solo con una parte de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades, aunque todavía presentan dificultades que pueden influir en su funcionamiento. Asimismo, algunos participantes consideran que estos recursos son limitados, lo que muestra problemas relacionados con aspectos económicos, tecnológicos, humanos o materiales. En cambio, un grupo menor señala contar con mejores condiciones en este aspecto, evidenciando que ciertos negocios han logrado fortalecer sus medios disponibles para mejorar la realización de sus actividades.

6. ¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas fortalecen sus operaciones?

Tabla 7: Medición de las alianzas estratégicas establecidas

Escala	N	%	%	%
Contribuyen en gran medida	5	4,7%	4,7%	4,7%
Contribuyen Moderadamente	59	55,7%	55,7%	60,4%
Contribuyen poco	28	26,4%	26,4%	86,8%
Contribuyen significativamente	14	13,2%	13,2%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador alianzas estratégicas

Figura 6:

Gráfica del indicador alianzas estratégicas

¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas fortalecen sus operaciones?

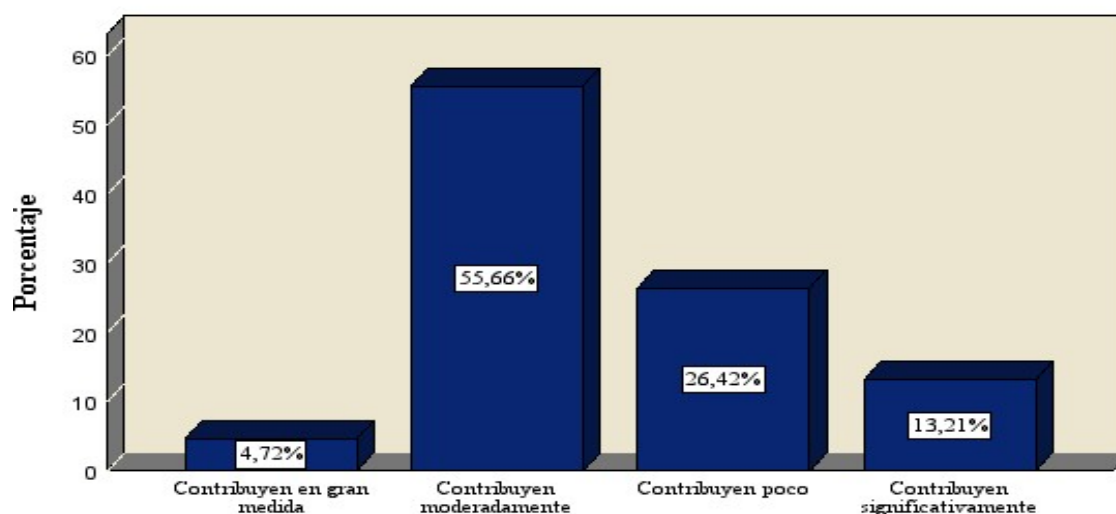


Ilustración 6: Alianzas estratégicas

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados reflejan que estas relaciones aportan de manera parcial al funcionamiento de las MiPymes, lo que indica que los vínculos con proveedores, instituciones y otros actores relacionados generan aportes positivos para los negocios, aunque todavía pueden aprovecharse mejor sus beneficios. Por otra parte, quienes consideran que la contribución es baja evidencian dificultades para mantener y fortalecer estos vínculos, lo que puede limitar la posibilidad de obtener apoyo, información, nuevas alternativas de mejora y oportunidades para el desarrollo de sus actividades.

7. ¿Qué tan diferenciada es la propuesta de valor en comparación con la competencia?

Tabla 8: Diferenciación de la propuesta de valor con la competencia

Escala	N	%	%	%
Diferenciada	19	17,9%	17,9%	17,9%
Moderadamente diferenciada	44	41,5%	41,5%	59,4%
Muy diferenciada	4	3,8%	3,8%	63,2%
Nada diferenciada	2	1,9%	1,9%	65,1%
Poco diferenciada	37	34,9%	34,9%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador propuesta de valor

Figura 7:

Gráfica del indicador propuesta de valor.

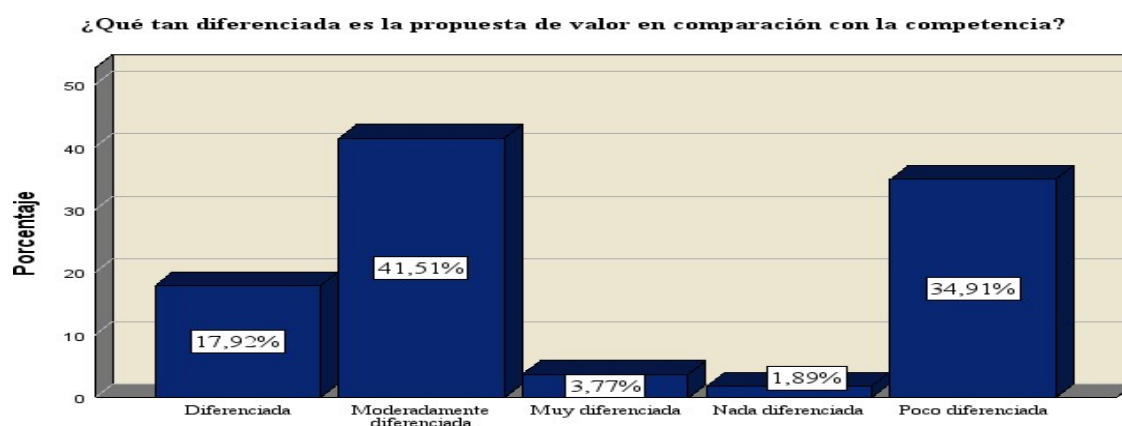


Ilustración 7: Propuesta de valor

Nota: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos mediante la encuesta reflejan que una parte importante de las empresas considera que los servicios que ofrecen presentan ciertas características que permiten distinguirlos de otros negocios, aunque todavía existen aspectos que pueden fortalecerse. Asimismo, un grupo considerable señala que existe poca diferencia entre sus productos o servicios y los de otros establecimientos, lo que puede dificultar que los usuarios reconozcan un aspecto particular que motive su elección. Estos resultados muestran la importancia de incorporar mejoras, generar nuevas alternativas y brindar una atención más enfocada en las preferencias de las personas, con el propósito de lograr una mayor aceptación y posicionamiento del negocio.

8. ¿Es gestionada de manera eficiente la estructura de costos?

Tabla 9: *Gestión eficiente de la estructura de costos*

Escala	N	%	%	%
Algunas veces	48	45,3%	45,3%	45,3%
Casi siempre	22	20,8%	20,8%	66,0%
Nunca	1	0,9%	0,9%	67,0%
Rara vez	31	29,2%	29,2%	96,2%
Siempre	4	3,8%	3,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador estructura de costos.

Figura 8:

Gráfica del indicador estructura de costos.

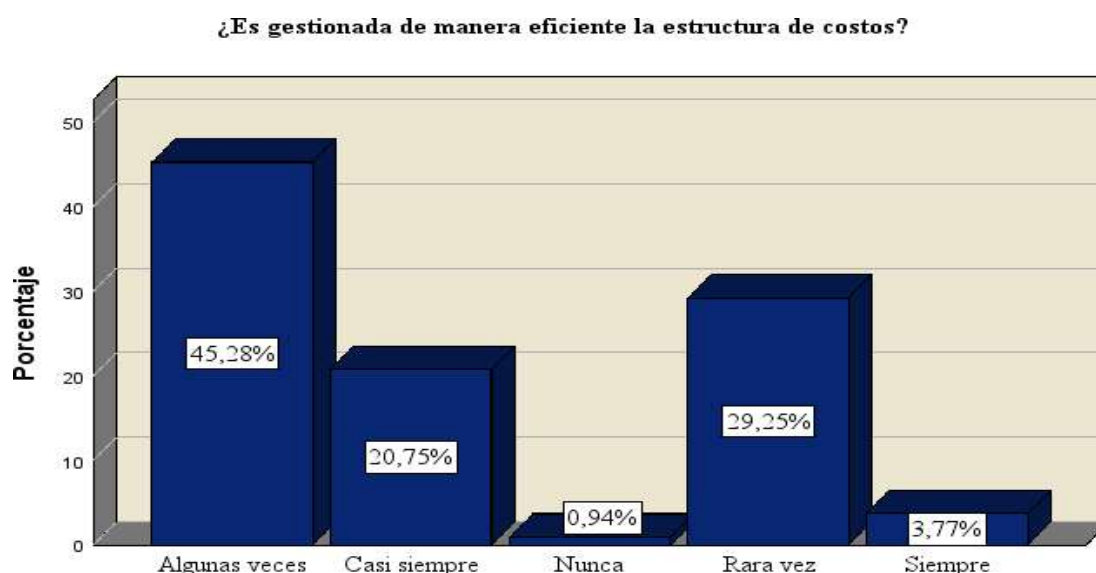


Ilustración 8: Estructura de Costos

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida muestra que gran parte de las MiPymes revisa sus gastos solo en ciertas ocasiones, lo que indica que este proceso forma parte de sus actividades administrativas, aunque no se realiza de manera continua. Esta situación puede dificultar la detección de gastos que podrían reducirse y limitar la posibilidad de tomar acciones para mejorar el rendimiento económico del negocio. Por otra parte, algunos participantes señalaron que realizan este control pocas veces, evidenciando dificultades para llevar un seguimiento adecuado de los recursos utilizados y para organizar mejor el manejo económico de la empresa.

9. ¿Permiten las fuentes de ingreso la sostenibilidad financiera?

Tabla 10: *Sostenibilidad financiera mediante las fuentes de ingreso.*

Escala	N	%	%	%
Alta	13	12,3%	12,3%	12,3%
Baja	33	31,1%	31,1%	43,4%
Moderada	54	50,9%	50,9%	94,3%
Muy alta	4	3,8%	3,8%	98,1%
Muy Baja	2	1,9%	1,9%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador Fuentes de ingreso.

Figura 9:

Gráfica del indicador fuentes de ingreso.

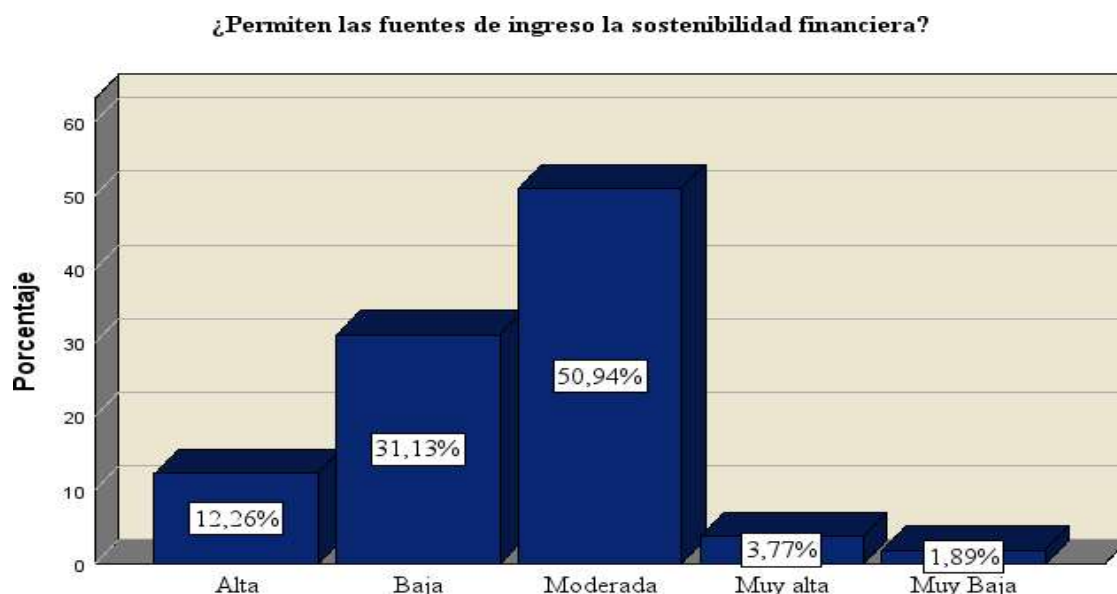


Ilustración 9: Fuentes de ingreso

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida en la tabla 10 permite observar que gran parte de las MiPymes considera que el dinero obtenido mediante sus actividades se encuentra en un nivel intermedio, lo que facilita la continuidad de sus operaciones. Sin embargo, algunos negocios señalan contar con ingresos reducidos, situación que puede dificultar el cumplimiento de ciertos gastos y limitar la posibilidad de realizar mejoras o ampliar sus actividades. En general, los datos reflejan la necesidad de buscar nuevas alternativas que permitan fortalecer la obtención de recursos económicos para los establecimientos.

10. ¿Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión y valores) claramente definidos?

Tabla 11: Definición de la filosofía empresarial.

Escala	N	%	%	%
Está bien definida	12	11,3%	11,3%	11,3%
Está claramente definida y formalizada	6	5,7%	5,7%	17,0%
Está definida de manera muy limitada	13	12,3%	12,3%	29,2%
Está parcialmente definida	35	33,0%	33,0%	62,3%
No está definida	40	37,7%	37,7%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador filosofía empresarial

Figura 10:

Gráfica del indicador filosofía empresarial.

¿Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión y valores) claramente definidos?

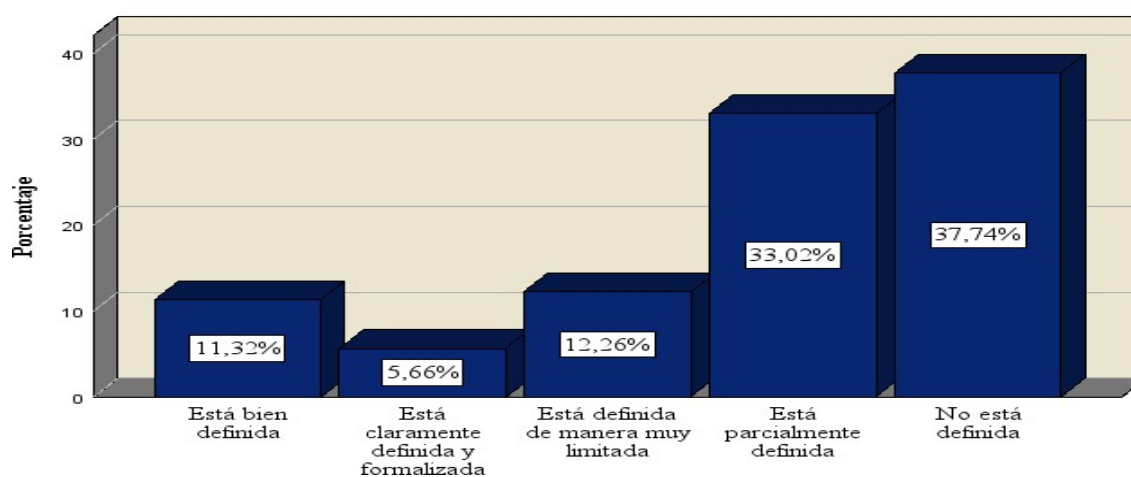


Ilustración 10: Filosofía Empresarial

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida en la tabla 11 permite observar que varias MiPymes presentan dificultades para establecer una dirección clara en cuanto a sus ideas, valores y forma de trabajo. En algunos casos, estos aspectos no se encuentran completamente definidos, lo que puede generar limitaciones al momento de organizar sus actividades y establecer prioridades dentro del negocio. Además, la falta de una base interna bien estructurada puede afectar la identificación de los trabajadores con los propósitos de la empresa. Por otra parte, un grupo de establecimientos indicó contar con principios y lineamientos establecidos, lo que refleja una mejor organización interna y mayor claridad en la manera de desarrollar sus actividades.

11. ¿Se realizan análisis situacionales para identificar oportunidades y amenazas del entorno?

Tabla 12: *Identificación de oportunidades y amenazas del entorno basadas en análisis situacionales.*

	N	%	%	%
Algunas veces	45	42,5%	42,5%	42,5%
Casi siempre	16	15,1%	15,1%	57,5%
Nunca	13	12,3%	12,3%	69,8%
Rara vez	29	27,4%	27,4%	97,2%
Siempre	3	2,8%	2,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador análisis situacional.

Figura 11:

Gráfica del indicador análisis situacional.

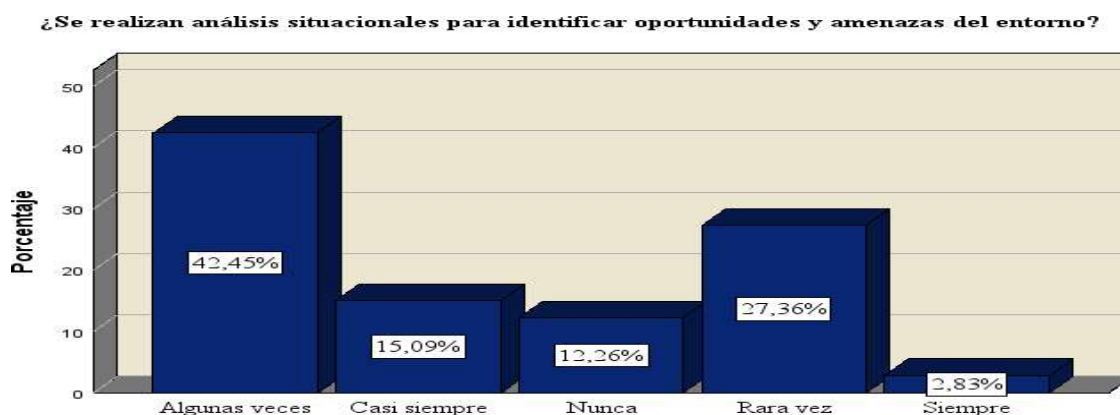


Ilustración 11: Análisis Situacionales

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información presentada en la tabla 12 permite observar que gran parte de las MiPymes no realiza de forma frecuente revisiones sobre las condiciones que pueden influir en sus actividades. En muchos casos, este análisis se efectúa únicamente en situaciones específicas, lo que limita la posibilidad de reconocer a tiempo los cambios que pueden afectar el desempeño del negocio. Asimismo, algunos establecimientos indicaron realizar este proceso pocas veces o no hacerlo, evidenciando la necesidad de prestar mayor atención a los elementos externos que rodean a la empresa. No obstante, ciertos negocios consideran importante revisar aspectos relacionados con la economía, la tecnología y las características del entorno para contar con mejores bases al momento de decidir sobre sus acciones futuras.

12. ¿Diseña estrategias para mejorar su competitividad y crecimiento?

Tabla 13: *Diseño de estrategias para mejorar la competitividad y crecimiento.*

	N	%	%	%
Diseña e implementa estrategias de forma sistemática	3	2,8%	2,8%	2,8%
Diseña estrategias de forma muy limitada	37	34,9%	34,9%	37,7%
Diseña estrategias de manera frecuente	19	17,9%	17,9%	55,7%
Diseña estrategias ocasionalmente	38	35,8%	35,8%	91,5%
No diseña estrategias	9	8,5%	8,5%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador estrategia.

Figura 12:

Gráfica del indicador estrategia.



Ilustración 12: Estrategias

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida en la tabla 13 refleja que muchas MiPymes no establecen acciones de mejora de manera constante para fortalecer su desempeño. Una parte importante de los participantes señala que estas actividades se realizan solo en ciertos momentos, lo que demuestra la falta de continuidad en la planificación de sus acciones. Sin embargo, algunos negocios aplican iniciativas orientadas a mejorar sus resultados, aumentar su productividad y consolidar su presencia dentro del sector. Por ello, es importante fomentar prácticas que ayuden a organizar mejor las actividades y definir objetivos que guíen el desarrollo de la empresa

13. ¿Los Líderes promueven el compromiso y desempeño en los colaboradores?

Tabla 14: Promover el compromiso y desempeño en los colaboradores por parte de los líderes.

	N	%	%	%
Algunas veces	55	51,9%	51,9%	51,9%
Casi siempre	20	18,9%	18,9%	70,8%
Nunca	1	0,9%	0,9%	71,7%
Rara vez	22	20,8%	20,8%	92,5%
Siempre	8	7,5%	7,5%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador liderazgo.

Figura 13:

Gráfica del indicador liderazgo.

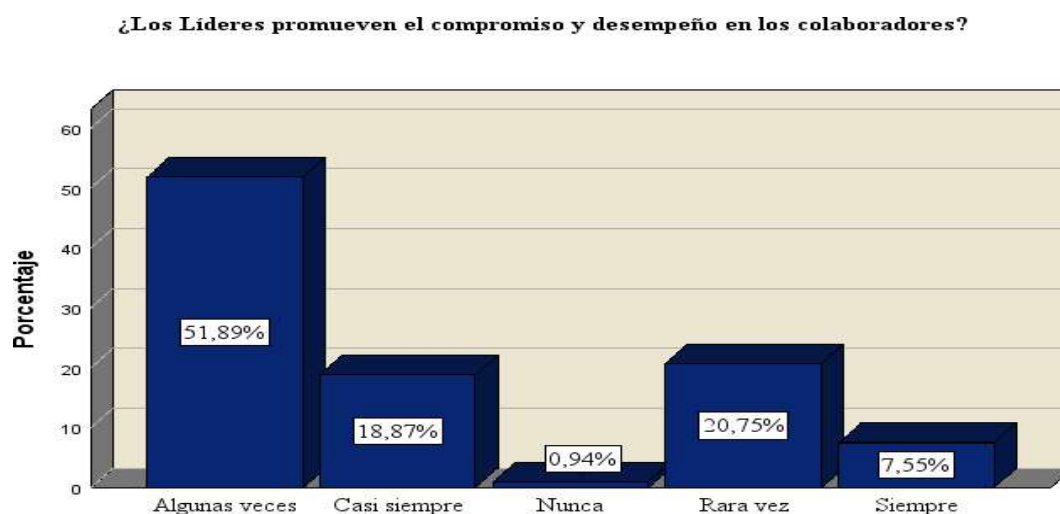


Ilustración 13: Liderazgo

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información presentada en la tabla 14 permite identificar que, en la mayoría de las MiPymes, las acciones orientadas a motivar al personal y fortalecer su participación se realizan de forma ocasional. Esto demuestra que existen iniciativas para mejorar la actitud y colaboración de los trabajadores, aunque no siempre se aplican de manera constante. Por otra parte, algunos participantes señalan que estas prácticas se desarrollan pocas veces, lo que refleja oportunidades de mejora en la forma de dirigir y acompañar al equipo de trabajo. No obstante, ciertos negocios cuentan con formas de liderazgo que favorecen la cooperación, el compromiso del personal y un ambiente laboral más positivo.

14. ¿Existe una comunicación efectiva entre directivos y personal?

Tabla 15: *Efectividad de la comunicación entre directivo y personal.*

	N	%	%	%
Efectiva	19	17,9%	17,9%	17,9%
Moderadamente efectiva	56	52,8%	52,8%	70,8%
Muy efectiva	6	5,7%	5,7%	76,4%
Nada efectiva	1	0,9%	0,9%	77,4%
Poco efectiva	24	22,6%	22,6%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador comunicación.

Figura 14:

Gráfica del indicador comunicación.



Ilustración 14: Comunicación

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información obtenida en la tabla 15 permite observar que gran parte de las MiPymes considera que la comunicación dentro de sus establecimientos funciona de manera aceptable, aunque todavía existen dificultades para lograr que los mensajes sean entendidos de forma adecuada por todos los integrantes. Asimismo, algunos participantes indican que cuentan con mejores formas de compartir información y organizar las actividades internas. Por otro lado, las respuestas menos favorables reflejan problemas que pueden ocasionar confusiones y afectar la coordinación del trabajo diario. En general, los resultados señalan la importancia de fortalecer los procesos de comunicación para mejorar la relación entre los miembros de la empresa.

15. ¿Realiza seguimiento y evaluación periódica de sus objetivos y estrategias?

Tabla 16: *Revisión de seguimiento y evaluación de sus objetivos y estrategias*

	N	%	%	%
Frecuentemente	14	13,2%	13,2%	13,2%
Nunca	13	12,3%	12,3%	25,5%
Ocasionalmente	38	35,8%	35,8%	61,3%
Rara vez	37	34,9%	34,9%	96,2%
Siempre	4	3,8%	3,8%	100,0%
Total	106	100,0%	100,0%	

Nota: Datos del indicador seguimiento y evaluación

Figura 15:

Gráfica del indicador seguimiento y evaluación.

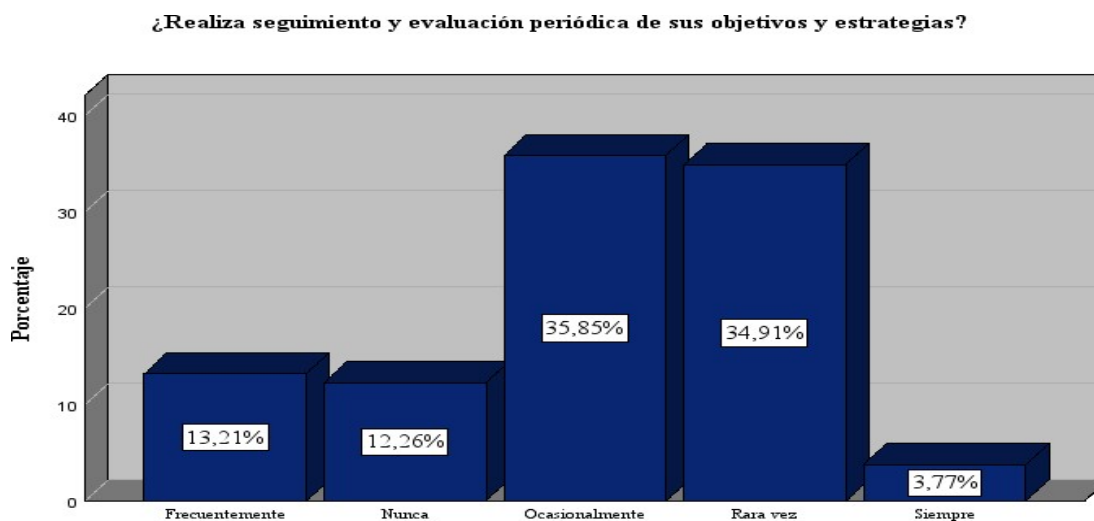


Ilustración 15: Seguimiento y evaluación

Nota: Elaboración Propia en base a los resultados de la encuesta.

La información presentada en la tabla 16 permite identificar que gran parte de las MiPymes no realiza revisiones frecuentes sobre el avance de sus actividades y resultados. En muchos casos, este proceso se desarrolla solo en ciertos momentos o con poca frecuencia, lo que puede dificultar la identificación de problemas y la aplicación de mejoras necesarias. Por otra parte, algunos negocios reconocen la importancia de revisar sus logros para conocer los avances alcanzados y realizar ajustes cuando sea necesario. Sin embargo, existe un grupo que no lleva a cabo este tipo de revisiones, lo que limita la posibilidad de conocer si las acciones realizadas están generando los resultados esperados.

Discusión

A partir de las entrevistas a los especialistas permitió conocer las principales dificultades que enfrentan las empresas en aspectos relacionados con su organización, administración y capacidad de responder a cambios del mercado. Los participantes resaltaron que contar con una adecuada planificación ayuda a definir el camino que debe seguir la empresa, organizar sus actividades y tomar mejores decisiones. De acuerdo con Valdivia la planificación representa un proceso que facilita la orientación de las acciones empresariales mediante la definición de metas y el uso adecuado de los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos.

La planificación estratégica ante apreciación de los autores Granados y Martínez quienes determinaron que la implementación de un modelo de negocio permite fortalecer la gestión comercial, optimizar procesos administrativos y mejorar la sostenibilidad de las organizaciones en conclusión los autores manifiestan que las herramientas estratégicas son capaces de generar mejora operativa favoreciendo el desarrollo empresarial.

En cuanto a lo que manifestaron los especialistas se determinó que el modelo de negocio Canvas es una metodología práctica que facilita la comprensión de la estructura empresarial. Su aplicación permite reconocer aspectos que requieren mejoras dentro de la organización, considerando elementos como los clientes, los recursos disponibles, las actividades principales y las formas de generar ingresos. Estos resultados guardan relación con lo planteado por Redín que menciona que esta herramienta permite representar de manera ordenada los componentes que forman parte del negocio.

Los especialistas consideran que la propuesta de valor es uno de los componentes más importante para fortalecer la competitividad de las MiPymes de hostelería en este sentido los resultados son similares con el autor Suarez 2023 quien evidencia que la aplicación del modelo Canvas permite desarrollar estrategias enfocadas en la innovación de procesos y en la creación de servicios acordes a las necesidades de los clientes. El autor concluye que la calidad, la atención al cliente, la infraestructura, la personalización de los servicios contribuyen a obtener una propuesta de valor diferenciada.

Finalmente consideran viable la implementación debido a su facilidad de aplicación y a los beneficios que ofrece para la gestión estratégica esta apreciación concuerda con lo expuesto por Ortiz Cordero y Gómez Mohedano 2023 quienes manifestaron que los elementos del modelo Canvas generan sinergias entre empresas, instituciones y actores del entorno. Señalan la mejora en el desempeño organizacional relacionado con la productividad fortaleciendo la calidad, la planificación de actividades y las relaciones de la organización.

Los resultados obtenidos en las encuestas permitieron identificar que existe un reconocimiento general sobre la importancia de la gestión estratégica para mejorar el desempeño empresarial. Sin embargo, se evidencio que presentan limitaciones en aspectos relacionados con planificación, innovación, gestión de recursos y definición de estrategias que permitan diferenciarse dentro del mercado esta situación coincide con el estudio realizado por Mamani y Tirado 2021 quienes encontraron que las empresas gestionaban sus actividades de manera empírica y que la adopción del modelo de negocio Canvas representaba una alternativa para fortalecer la productividad y mejorar la calidad de sus procesos.

Los resultados relacionados con la forma en que las hostelerías dan a conocer sus servicios muestran que todavía existen dificultades para aprovechar las opciones que ofrecen los medios digitales y otras formas de difusión. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Suárez, quien destaca que incorporar nuevas alternativas para comunicarse con los usuarios y dar mayor visibilidad a los servicios favorece el funcionamiento del negocio y mejora la experiencia de las personas que utilizan estos establecimientos.

Los resultados en cuanto a los canales para promocionar y comercializar sus servicios evidencian que las hostelerías que utilizan presentan limitaciones para aprovechar todo lo relacionado con herramientas digitales y estrategias de marketing esto presenta similitud con el autor Suárez que evidencio la importancia de optimizar procesos internos y externos lo cual destaco que la innovación en los canales de comunicación y comercialización permite mejorar la percepción del usuario y consolidar la competitividad del establecimiento.

En cuanto a recursos, actividades claves y alianzas estratégicas reflejan que se desarrollan actividades para desarrollar sus actividades; sin embargo, todavía presentan dificultades para organizar mejor su trabajo y coordinar las acciones que les permitan alcanzar las metas del negocio. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Mamani y Tirado quienes señalan que una adecuada organización de las actividades diarias contribuye al buen funcionamiento de la empresa y favorece la entrega de mayores beneficios para quienes utilizan el servicio,

Uno de los aspectos que aún representa una dificultad para muchas MiPymes es la ausencia de una planificación organizada que sirva de guía para las actividades del negocio y permita establecer metas concretas. Estos resultados son similares a los obtenidos por Granados y Martínez, quienes señalan que la aplicación de este tipo de propuestas contribuye a organizar mejor las actividades comerciales, mejorar el desarrollo de los procesos.

En cuanto a los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, los resultados muestran que varias MiPymes presentan dificultades con la disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos, materiales y de personal. Estos hallazgos evidencian con lo señalado por Ortiz, Cordero y Gómez Mohedano quienes indican que el manejo adecuado de la información sobre ingresos, egresos y recursos disponibles contribuye a una mejor organización del negocio y facilita la definición de acciones para su funcionamiento.

En cuanto a el fortalecimiento de las operaciones mediante alianzas estratégicas estos datos reflejan que las relaciones con proveedores, instituciones, asociaciones u otros actores externos generan cierto beneficio sin embargo existe un aprovechamiento limitado de estas relaciones como mecanismo de mejora estos resultados presentan similitud con Farinango y Vargas 2017 en el hotel Alpachaca lo cual manifestaron una debilidad en las alianzas estratégicas evidenciando la falta de cooperación con otros actores lo cual limita el crecimiento.

Los datos obtenidos sobre la forma en que las MiPymes del sector de hostelería presentan sus servicios muestran que algunos establecimientos cuentan con características propias que les permiten diferenciarse de otros negocios. Sin embargo, una parte importante aún tiene dificultades para fortalecer aquellos elementos que podrían hacerlos más reconocidos dentro del sector. Estos resultados se relacionan con lo señalado por Mamani y Tirado quienes mencionan que la propuesta de valor permite reconocer los aspectos particulares que hacen diferente a una empresa. En su estudio, la mayoría de participantes identificó elementos distintivos de los productos ofrecidos, lo que facilitó la creación de acciones enfocadas en mejorar el servicio, incorporar nuevas ideas y lograr una mayor aceptación por parte de los usuarios.

En relación con el manejo de los costos, los resultados muestran que el control de los gastos no se realiza de manera permanente en gran parte de las MiPymes, lo que puede dificultar la organización financiera, el uso adecuado de los recursos y la elección de acciones para mejorar el desempeño del negocio. Estos resultados guardan relación con lo señalado por Escobar Redín, quien indica que los costos están conformados por los gastos principales que requiere una empresa para desarrollar sus actividades y conocer si su funcionamiento resulta económicamente favorable.

Finalmente, la sostenibilidad financiera mediante fuentes de ingreso existe limitaciones relacionadas con la generación de recursos suficientes para invertir, innovar y ampliar sus servicios asimismo Granados y Martínez encontraron que una gestión comercial deficiente.

Capítulo IV

Diseño de Modelo de Negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad.

Introducción

Las MiPymes del sector de hostelería desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y turístico del cantón La Libertad al generar empleo, dinamizar la economía local y contribuir a la atención de las necesidades de residentes y visitantes. Sin embargo, al igual que otras organizaciones enfrentan dificultades diarias relacionadas con la planificación estratégica, oportunidades de mercado, ofrecer un servicio con diferenciación y la optimización de sus recursos. Estos desafíos frenan su capacidad para competir y lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Los resultados de la presente investigación evidenciaron debilidades en los componentes de la gestión estratégica tales como la definición de la filosofía empresarial, el diseño de estrategias, análisis del entorno, gestión de recursos claves y el fortalecimiento de relaciones con los clientes. Esta situación refleja la necesidad de implementar herramientas que permitan organizar de manera integral sus actividades y orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos empresariales claros.

En este contexto el modelo de negocio Canvas facilita la comprensión y análisis de los principales elementos que conforman un negocio dado que su estructura permite visualizar de manera integrada sus nueve componentes. Por lo expuesto la presente propuesta consiste en el diseño del modelo Canvas lo cual permitirá contar con un instrumento de apoyo para la planificación y toma de decisiones, la identificación de oportunidades de mejora y la generación de ventaja competitiva que impulse el sector con el propósito de fortalecer la planificación mejorar su competitividad y contribuir a la sostenibilidad en el entorno cada vez más dinámico y exigente.

La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas donde se evidencio que varios componentes del modelo Canvas presentan niveles de desarrollo entre ellos la limitada comunicación permanente con los clientes, la gestión ocasional de estrategias comerciales, la escasa planificación de costos, la baja diferenciación de la propuesta de valor y la falta de aplicación constante de procesos de seguimiento y evaluación. Estas condiciones reflejan la importancia de establecer un modelo estructurado que oriente las acciones empresariales hacia los objetivos definidos.

Justificación

La presente propuesta se justifica debido a la necesidad de fortalecer la gestión estratégica de las MiPymes del sector de hostelería del cantón La Libertad dado que es un papel importante dentro del desarrollo económico y turístico es por eso que se busca potenciar mediante la implementación de herramientas administrativas que permitan mejorar su planificación, organización y capacidad de adaptación. Los resultados obtenidos de la investigación evidenciaron debilidades en aspectos relacionados con la planificación estratégica dado que muchas de las MiPymes inician sus operaciones sin una planificación estructurada, sin estudio de mercado previos y sin estrategias claramente definida para alcanzar sus objetivos esto incrementa el riesgo de fracaso empresarial debido que las decisiones no están basadas en análisis técnico de las condiciones del mercado.

Desde el punto empresarial la propuesta contribuirá a mejorar la capacidad de gestión al promover una visión integral del negocio y facilitando la toma de decisiones. Asimismo, permitirá administrar adecuadamente los recursos con lo que cuenta la organización, mejorar la coordinación de las actividades operativas y establecer alianzas estratégicas que generen beneficios mutuos y una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del mercado turístico. El modelo Canvas permite transformar información interna y externa en estrategias concretas identificando factores críticos para mejora dado que permite analizar aspectos relacionados con los nueve bloques fundamentales de una organización.

Otro punto importante es la cultura organizacional basada en la planificación, innovación y la mejora continua para lo cual el modelo de negocio Canvas no solo ayuda a identificar la situación actual, sino que también proyecta escenarios futuros con objetivos de crecimiento y diseñar acciones concretas para alcanzarlos. Desde la perspectiva económica puede contribuir al incremento de la rentabilidad mediante una mejor gestión de costos, diversificación de fuentes de ingresos y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado favoreciendo la sostenibilidad financiera de los negocios.

En cuanto a lo social repercute directamente en la generación de empleo, mejorar la calidad de los servicios turísticos y el desarrollo local lo cual evidenciara MiPymes mas organizadas, competitivas y sostenibles que contribuyan al fortalecimiento de la imagen turística del cantón La Libertad y al incremento de la satisfacción de los visitantes generado beneficios para toda la comunidad. Finalmente, la implementación del modelo de negocio Canvas permitirá transformar la gestión empresarial tradicional en una gestión estratégica orientada al crecimiento, innovación y la sostenibilidad del sector y al desarrollo económico y turístico del cantón La Libertad.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general.

Diseñar el modelo de negocio Canvas en base a un análisis situacional que contribuya en la gestión estratégica de hostelerías del cantón La Libertad, 2025

Objetivos específicos.

1. Identificar los componentes estratégicos necesarios para fortalecer la gestión empresarial.
2. Establecer acciones que contribuyan a mejorar la competitividad del sector.
3. Proponer estrategias orientadas a la generación de valor para los clientes y el crecimiento organizacional.

Desarrollo de la propuesta

Plan de implementación

Tabla 17: *Propuesta del plan de implementación*

Actividad	Responsable	Tiempo
Socialización de la propuesta	Gerente	1 semana
Capacitación del personal	Administrador	2 semana
Implementación del modelo Canvas	Propietario	1 mes
Aplicación de estrategias digitales	Responsable de marketing	1 mes
Seguimiento y evaluación	Gerencia	Permanente

Nota: Plan de implementación

Presupuesto

Tabla 18: *Presupuesto estimado para la implementación*

Concepto	Presupuesto
Capacitación	\$500
Material de difusión	\$400
Diseño digital	\$300
Implementación tecnológica	\$800
Total	\$2.000

Nota: Datos del Presupuesto referencial

Indicador de evaluación**Tabla 19:** *Indicador de evaluación*

Indicador	Meta
Incremento de clientes	15%
Aumento de ventas	10%
Satisfacción del cliente	90%
Uso de canales digitales	80%
Fidelización de clientes	60%

Nota: datos de indicadores.

Figura 16:

Propuesta en relación con los componentes del modelo de negocio Canvas.

Modelo de Negocio Canvas



Nota: Elaboración propia en relación con el modelo de negocio Canvas

Impacto esperado.

- La implementación del modelo de negocio Canvas permitirá a las Mipymes mejorar su gestión estratégica, fortalecer la planificación empresarial, incrementar la satisfacción de los clientes y generar ventajas competitivas en el mercado local mediante relacionadas con el turismo y la hostelería.
- En cuanto al ámbito económico se espera que facilite la identificación de nuevas oportunidades que permita incrementar los ingresos y la optimización de costos operativos para que opten con base sólida para afrontar los desafíos del sector de hostelería.
- Favorecerá la cultura organizacional al promover una visión compartida sobre el funcionamiento del negocio y sus objetivos en coordinación entre diferentes actividades de la empresa con participación activa de todos los colaboradores.
- En cuanto a la optimización de recursos disponibles facilitará la identificación de recursos, actividades prioritarias y posibles alianzas estratégicas que aprovechen de mejor manera los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros como resultado una gestión más eficiente y sostenible.
- El liderazgo contribuirá a promover una mayor participación y compromiso de los colaboradores, favoreciendo el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Incorporación de análisis situacional lo cual permite identificar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño empresarial facilitando la detección de oportunidades de crecimiento y la prevención de posibles riesgos.
- Se espera optimizar los canales para promocionar y comercializar los servicios con una mayor visibilidad de los establecimientos y buscando oportunidades para captar nuevos clientes.
- Impactos positivos en componentes de la filosofía empresarial basada en misión, visión y valores que fortalezcan la identidad corporativa de los establecimientos alineados a los propósitos y metas institucionales.
- Incorporación de análisis situacionales lo cual permite identificar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño empresarial facilitando la detección de oportunidades de crecimiento y la prevención de posibles riesgos.

Conclusiones

- Se determinó que la mayoría de las Mipymes de hostelería del cantón La Libertad presenta un conocimiento limitado sobre la herramienta y su utilización dentro de los procesos de planificación empresarial lo que evidencia que las decisiones estratégicas suelen basarse en la experiencia de los propietarios o administradores lo que dificulta la estructuración de estrategias orientadas al crecimiento y la competitividad del negocio. En este sentido se refleja la necesidad de promover el uso de herramientas estratégicas que permitan a las MiPymes organizar su modelo de negocio, analizar su entorno y establecer acciones planificadas.
- Respecto a identificar los elementos del modelo de negocio Canvas que contribuyen en la gestión estratégica se concluyó que los componentes son considerados una pieza importante en la mejora en la organización y el desempeño empresarial y también se evidencio fortalecer vínculos con la innovación, el marketing digital, fidelización de clientes y la planificación de recursos para lograr una gestión más eficiente. En este sentido el modelo de negocio Canvas se constituye en un recurso estratégico que facilita la toma de decisiones promoviendo una gestión más eficiente y contribuye al desarrollo empresarial de las MiPymes del sector de hostelería.
- Se elaboró una propuesta basada en los nueve bloques del modelo de negocio Canvas adaptada a las características y necesidades del sector este diseño constituye una herramienta practica que facilita la visualización integral del negocio, mejorar la toma de decisiones estratégicas y contribuye el fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. La aplicación del modelo contribuye el fortalecimiento de la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de hostelería al promover una planificación más organizada orientada a largo plazo.
- Se concluyó que la aplicación del modelo Canvas fortalece la gestión estratégica que impulsa el desarrollo empresarial de las Mipymes de Hostelería del cantón La Libertad al proporcionar una herramienta que facilita la planificación y organización de los principales componentes del negocio con el fin de ejecutar efectivamente para beneficio de cada emprendedor. El modelo Canvas se constituye un recurso estratégico que impulsa el desarrollo empresarial permitiendo una gestión más eficiente y orientada al crecimiento a largo plazo.

Recomendaciones

- Se recomienda a los propietarios y administradores de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad fortalecer sus conocimientos en herramientas de gestión estratégica mediante programas de capacitación y asesoramiento empresarial con la finalidad de mejorar los procesos de planificación, organización y toma de decisiones dentro de sus negocios. La implementación de estas acciones permitirá a los emprendedores desarrollar capacidades para enfrentar los cambios del entorno, fortalecer su competitividad y establecer estrategias orientadas al crecimiento sostenible de sus establecimientos.
- Implementar periódicamente el diagnóstico organizacional que permita evaluar los componentes del modelo de negocios, especialmente aquellos relacionados con la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de comunicación y relaciones con los clientes con el propósito de identificar oportunidades de mejora y responder de manera efectiva a las necesidades del mercado. De esta manera los propietarios y administradores podrán contar con información actualizada para la toma de decisiones estratégicas y promover un desarrollo empresarial más competitivo y sostenible.
- Se recomienda adoptar e implementar el modelo de negocio Canvas propuesto en la presente investigación como una herramienta de gestión estratégica. Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas con el fin de acceder a programas de capacitación, financiamiento y fortalecimiento empresarial. Su aplicación permitirá estructurar sus actividades empresariales, fortalecer la propuesta de valor, mejorar la relación con sus clientes y establecer estrategias.
- Realizar evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos tras la implementación del modelo de negocio Canvas mediante indicadores de gestión relacionados con ventas, satisfacción del cliente, fidelización y rentabilidad con el propósito de la mejora continua y el desarrollo empresarial de las MiPymes de hostelería. La evaluación constante facilitara la adaptación de las estrategias frente a cambios del entorno competitivo, permitiendo fortalecer sus capacidades de respuesta, optimizar su desempeño organizacional identificando posibles desviaciones y aplicar acciones correctivas que favorezcan la mejora continua de los procesos empresariales.

Referencias

- Alam. (11 de 09 de 2023). *IdeaScale*. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-el-compromiso-del-cliente/>
- Asamblea Constituyente del Ecuador . (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito : Registro Oficial .
- Asamblea Nacional del Ecuador . (1999). *Ley de Compañías*. Quito : Registro Oficial del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Quito : Registro Oficial del Ecuador.
- Bahena, L. E. (2019). Expectativas de superviviencia o cierre de las mipymes en el estado de Morelos. Caso: Municipio de Jiutepec. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(16), 30-48.
<https://doi.org/20.23913/ricea.v8i16.133>
- Bazurco, D. (2015). La incidencia de la Monetización en la Generación de Modelos de Negocio. *Revista Compás Empresarial*.
- Becerra, I. J. (2024). *Metodología de la investigación: triángulos para su construcción (2.ª ed.)*. Bigotá: Ediciones de la U .
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Berrones, R. U. (1990). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas y Sociales*, 43-70.

- Blazquez, M., & Mondino, A. (2012). *Tecnica Administrativa issn* . Recursos organizacionales. <https://www.cyta.com.at/tal1101/v11n1a3.htm>
- Camperos, M. C., Almodóvar , P., & Vassolo , R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas un enfoque longitudinal. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Castillo, L. M. (2014). Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 134-148.
- Catania, L., & Tapella , E. (2012). El seguimiento: Una Herramienta para mejorar la práctica. *Contenidos Básicos y Guía de Preparación para el 3 Taller*, (págs. 1-16). Buenos Aires.
- Coello, R., & Pico, L. (2018). Análisis de la influencia de la economía digital en el desarrollo de la competitividad de las empresas que utilizan Social Media en el Ecuador-Caso RC Business S.A. *INNOVA Research Journal*, 172-183.
- Collante, A. J., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 183-195.
- Congreso Nacional del Ecuador . (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito : Registro Oficial del Ecuador.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial del Ecuador
- Contreras, A. V. (2005). ANÁLISIS SITUACIONAL,INTERVENCIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. *Revista Escuela De Administración De Negocio*, 52-71.

- Cordero, G. O., & Gómez Moheno, G. (2023). Análisis de los elementos del modelo canvas y su relación en el incremento de las ventas en las mipymes de Mineral de la Reforma, Hidalgo. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1656>
- Delgado, Vargas, Rodríguez, & Montes. (2018).
- Duarte, S. O., Torres Rosales, D., & Castillo López, M. (2018). Segmentación de mercado, mercado meta y posicionamiento en el mercado.
- Echeverría, S. G. (2020). *Introducción a la economía de la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Faría, Angarita, Pérez, & Ochoa. (2017). Elementos que constituyen la gestión estratégica.
- Farinango, J. F. (2017). Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en el hotel Alpachaca, perteneciente a la parroquia Tababela.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general (Administration Industrielle et Générale)*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- García, J., López, J., Jiménez, F., Ramírez, Y., Lino, L., & Bernal, R. (2021). *Metodología de la investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*. México: McGraw-Hill Education.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. España: Deusto.
- Godin, S. (2018). *This is marketing*. España: Planeta, S.A., 2019.
- Gómez, F. S. (2016). La comunicación. *Salus*.

- Granados, F. P., & Casteblanco Martínez, L. (2025). Modelo de negocio como herramienta estratégica que impacta en la gestión comercial: caso de estudio Aguachica ESPA. *Revista CEA*, 11(27).
- Hernández, R., Collado, F., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S. (2020). Canales de distribución. 1-18.
- INEC. (2022). *Densidad poblacional: Censo de Población y Vivienda 2022*. INEC.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Klotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Leyva Bea, T., Muñoz Gutiérrez, S., & Sánchez Oramas, L. (2023). Gestión del financiamiento a través de la aplicación del método de rentabilidades. *Ciencias Holguin*.
- Ligero, J., Franco, O., Onneti, M., Franco, C., & Muñoz, N. (2023). "¿Cómo hacer un sistema de monitoreo y evaluación? Cuatro estudios de caso de políticas de ciencia, tecnología e innovación. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*.
- Lucio, Q. (2021). *Metodología de la investigación*. Lima : Marcombo.
- Maialen. (14 de 09 de 2023). *Hine*. Sistema Interno de información HINE.
<https://www.hinwgroup.com/es/la-orientación-al-cliente-un-pilar-fundamental-en-la-filosofia-de-hine>

- Mamani, E. P., & Márquez Tirado, V. (2019). La aplicación del modelo de negocio canvas y su influencia en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019. *Revista Veritas ETSCIENTIA - UPT*, 10(2), 215-229.
<https://doi.org/10.47796/ves.v10i2.563>
- Manterola, C., Hernández, M., Otzen, T., Espinosa, M., & Grande, L. (2023). *Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas*.
- Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *Index*, 1-24.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2025). *Catastro Turístico*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://servicios.turismo.gob.ec/catastro-turistico/>
- Monsalve Gómez, M. F., & Preciado Hoyos, Á. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 79-96.
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera Salas, J. (2005). “El control estratégico: Lo que no debemos obviar”. *Tecnología en Marcha*, 3-8.
- ONU. (1990). *Seguimiento y evaluación de proyectos forestales de participación*. Italia : Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.
- Organization, W. H. (2023). *Paquete de intervenciones de rehabilitación. Módulo 3. Afecciones neurológicas*. Suiza: World Health Organization.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Business model generation*. New York: John Wiley & Sons.
- Pacheco, M. B., Camargo Pacheco, B., & Bayliss Bernal, D. (2017). Modelo de negocios, Caso: California Interiors. *Transcender, contabilidad y gestión*(6), 45-61.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i6.19>

- Pardo, I. d. (2005). *Management estratégico* . España: ESIC Editorial .
- Perdomo. (1998). Análisis e interpretación de estados financieros (3.^a ed.). *Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.*
- Pérez. (2004). *Marketing social. Teoría y Práctica*. México: Pearson Educación. .
- Perret, R., & Vinasco, Z. (2016). *El secreto de la motivación*.
- Perrin, B. (2012). Relación entre el monitoreo y la evaluación con la evaluación de impacto. *The Rockefeller Foundation*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *The Free Press*.
- Porter, M. (2020). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Puga, Y. G. (2023). EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA EMPRENDEDORES. *REVISTA FAECO SAPIENS*, 347-363.
- Puig, J., & Durán , F. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Redín, E. E., & Ramírez Terán, V. (2018). Desarrollo del modelo de negocio canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito. *INNOVA Research Journal*, 3(2.1), 46-51.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.1.2018.666>
- Reyes, G. E., & Sanabria, M. (2024). *La estrategia organizacional*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración (Management)*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. (09 de 08 de 2020). *¿Qué son las fuentes de ingresos? Tipos de fuentes de ingresos*. BlogsterApp . <https://blogsterapp.com/es/que/-son-las-fuentes-de-ingresos/>
- Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J., & Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigacion y el Desarrollo Educativo*.
- Sampieri, R. H. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. O. (2024). *¡Ah Cab#@n! El camino del empresario*. Independiente.
- Saracho, J. M. (2024). *La organización emocional: los estados emocionales que determinan las capacidades clave de la organización: el liderazgo, la colaboración y el compromiso*. Santiago de Chile: RIL Editores .
- Sierra, C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento&Gestión* , 152-181.
- Soto, C. A., Molina Mora, F., & Villareal , F. (2021). *Contabilidad de costos I*. Colombia : Ediciones de la U.
- Suárez, U. J. (2023). Modelo de negocios Canvas para Zafra´s Hotel en el año 2023.
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de nnegocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores. *Palemo Business Rewiew*, 139-156.
- Trejo, J. M. (2017). *Mercadotecnia Digital*. México: Grupo Editorial Patria.

- Treviño, Macías, Trello, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 85-101.
- Valdivia, F. (2022). Planeamiento estratégico: conceptos básicos y caracterización de los contextos de aplicación. En H. L. Barragán, *Fundamentos de salud pública* (págs. 453-464). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata .
- Valiñas, R. F. (2008). *Segmentación de mercados*. México: THE McGraw-Hill Companies, INC.
- Vela, P., Izquierdo, J., Terranova, G., & Jiménez Eduardo. (2020). Analiza la filosofía empresarial como el conjunto de misión, visión, valores y cultura organizacional, vinculándola con la responsabilidad social. *Journal of Science and Research.*, 14-20.
- Zapata, S. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8-9.
<https://doi.org/10.51440/unsch.revistaeducacion.2023.21.458>
- Zubia, V. O. (2000). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. España: Universidad de Guanajuato.

Apéndice

Apéndice 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
NOMBRES Y APELLIDOS:	RUTH ESTHER VILLÓN TUMBACO					FECHA:	12/09/2025
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes de Hostelería en el cantón La Libertad, 2025.	¿De qué forma contribuirá el Modelo de negocio Canvas en la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del Cantón La Libertad?	GENERAL	La aplicación del Modelo de negocio Canvas contribuirá en la gestión estratégica en las MiPymes de hostelería en el cantón La Libertad.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	MERCADEO	Segmentación	ENFOQUE
		Analizar el aporte del modelo de negocio Canvas como herramienta de apoyo para la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad.				Relación con los clientes	Mixto
						Canales	
		DETERMINANTES CLAVES			Actividades claves	ALCANCE	
					Recursos clave	Descriptivo	
					Socios clave	MÉTODOS	
		VALOR Y FINANCIAMIENTO			Propuesta de valor	Inductivo	
					Estructura de costos	Analítico	
					Fuentes de ingreso	POBLACIÓN	
	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS	ESPECIFICOS	GESTIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN	Filosofía Empresarial	MiPymes de hostelería registradas formalmente en el cantón La Libertad	
		¿Cuál es la situación actual del conocimiento y aplicación del Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica?			Análisis Situacional		
					Describir la situación actual del conocimiento y la aplicación del modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica en las MiPymes de hostelerías del cantón La Libertad	Estrategias	MUESTRA
	¿De qué manera el uso de los elementos del Modelo de negocio Canvas ayuda en los procesos de gestión	Identificar los elementos del modelode negocio Canvas que contribuyen en la gestión estratégica		DIRECCIÓN-EJECUCIÓN	Liderazgo	Motivación	No se realizo muestra se opto por el estudio Censal

	estratégica de las MiPymes?	de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad.				Monitoreo	TECNICAS E INSTRUMENTO
	¿Cómo la aplicación del Modelo de negocio Canvas ayuda al diseño de estrategias orientadas a la gestión estratégica de las MiPymes locales?	Diseñar el modelo de negocio Canvas en base a un análisis situacional que contribuya en la gestión estratégica de hostelerías del cantón La Libertad.			CONTROL ESTRATÉGICO	Seguimiento	ENTREVISTA (Guión de entrevista)
						Evaluación	ENCUESTA (Cuestionario estructurado)
LINEA DE INVESTIGACIÓN:	Estrategias empresariales y organizacionales						
SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN:	Planeación y gestión estratégica						
LIBROS BASES PARA LA INVESTIGACIÓN							
LIBROS FÍSICOS BIBLIOTECA UPSE:	78	OBSERVACIÓN:					
LIBROS DIGITALES BIBLIOTECA UPSE:	1009	OBSERVACIÓN					
TESIS GRADO:	524	OBSERVACIÓN					
TESIS POSGRADO:	203	OBSERVACIÓN					
ARTÍCULOS DE ALTO IMPACTO SCOPUS:	1045	OBSERVACIÓN					
ARTÍCULOS DE ALTO IMPACTO WOS:	175	OBSERVACIÓN					

Apéndice 3: Certificado de Anti plagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 30 de julio de 2026

0100-TUTOR EVPG-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "*Modelo de negocios Canvas como herramienta de gestión estrategia para las MiPymes de Hostelería del Cantón La Libertad, 2025*", elaborado por el estudiante Ruth Esther Villón Tumbaco, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 2% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,

Ldo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt.
C.I.: 1802298669
DOCENTE TUTOR

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131
www.upse.edu.ec






Formato No. BIB-009

Reporte de análisis.



2%

Date: jul. 76, 2026 12:25 @ re
Matches: 382 / 10011 words
Sources: 17

Remarks: some similar by
deflection, extraneous making
unusually changes of movement

Verify Reports:
Scan this QR Code



DOI: 10.1002/for

[f](#)
[t](#)
[i](#)
[v](#)

Apéndice 4: Acta de aprobación del tema



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

100 – TT – EVPG – ADE – 2026

En la ciudad de La Libertad, a los cuatro días del mes de Mayo del año en curso, siendo las hora de reunión 9:53 a.m., reunidos de manera presencial los suscritos docentes de la Carrera de Administración de Empresas: Lcdo. Eduardo Pico, Mgt. Docente Tutor y Lcdo. José Tómalá, Mgt. Docente Especialista; se deja constancia mediante la presente acta de que luego del análisis y revisión correspondiente, se acepta el tema de investigación propuesto por:

Estudiante:	Ruth Esther Villón Tumbaco
Cédula de identidad:	2450196874
Paralelo:	8/1 VESPERTINO
Propuesta de tema:	"Business Model Canvas como herramienta de Gestión estratégica para las MiPymes de la Provincia de Santa Elena, año 2025"
Observación:	Delimitar sector, posterior colocar variable en español.
Tema final:	Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes de Hostelería del cantón La Libertad, 2025.
Evidencia:	

Esta propuesta se da luego de haber verificado la viabilidad académica y metodológica del tema, en concordancia con los lineamientos establecidos por los trabajos de titulación de la carrera, contando con el visto bueno de los firmantes.

En virtud de lo anterior, se solicita al señor Director de la carrera se sirva continuar con el trámite correspondiente ante el Consejo de Facultad para su respectiva aprobación.

Sin otro particular, firman la presente acta los suscritos para los fines pertinentes.

Atentamente,

		
Lcdo. Eduardo Pico, Mgt. DOCENTE TUTOR	Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgt. DOCENTE ESPECIALISTA	Ruth Villón Tumbaco ESTUDIANTE

Cc.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación

Archivo

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

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 5: 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: “Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes del cantón La Libertad, 2025”, planteado por la estudiante Ruth Esther Villón Tumbaco con cédula de identidad 2450196874, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. 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, 3 de julio de 2026.



Ing. Sabina Gisella Villón Perero, Mgt.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 6: Oficio Informe de Aprobación Trabajo de Titulación


**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio No. 010-ADE-FMVS-2026

La Libertad, 30/07/2026

Asunto: Informe de Aprobación Trabajo de Titulación

Señor,

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgt.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA - UPSE**

La Libertad

De mi consideración:

Reciba de mi parte un cordial saludo y a su vez mediante el presente informo a usted que, se ha concluido con el trabajo de integración curricular, cuyo título es **"Modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica para las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad 2025"**, mismo que ha sido desarrollado por la estudiante **Ruth Esther Villón Tumbaco** con **C.I. 245019687-4** de la carrera de Administración de Empresas; razón por la que, luego de haber asesorado y revisado el trabajo de investigación según el cronograma establecido, doy por culminada la tutoría de titulación. Para que se continúe con el respectivo proceso, adjunto la siguiente documentación:

1. Trabajo de Integración Curricular, con la firma de aprobación.
2. Certificado de Antiplagio, mismo que reporta el 3% de plagio.
3. Ficha de Control de tutorías y evidencias.
4. Cronograma de tutorías.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

DOCENTE TUTORC.C.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

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

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 7: Ficha de Control de Tutorías del T.I.C



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE CONTROL DE TUTORÍAS DEL T.I.C.

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Docente: Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez, Mgt. ☒ Tutor ☐ Especialista

Estudiante: Ruth Esther Villón Tumbaco.

Paralelo: 8/1 Vespertino

No.	FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO
		INICIO	FIN		
1	10/4/26	10:00	11:00	Revisión del tema	Importancia del problema y plantear adecuadamente la propuesta.
2	22/4/26	10:00	11:00	Revisión de la Introducción	Corregir la redacción de la introducción, planteamiento del problema y objetivos.
3	1/5/26	10:00	11:00	Revisión de Planteamiento del problema	Corregir la redacción y justificación
4	12/5/26	10:00	11:00	Revisión del capítulo I	Estructurar mejor el marco teórico y corregir la redacción.
5	5/6/26	10:00	11:00	Revisión del capítulo II	Corregir el diseño, el alcance y el tipo de muestra.
6	29/6/26	10:00	11:00	Revisión del capítulo III	Agregar nuevos análisis de encuestas y corregir la discusión.
7	10/7/26	10:00	11:00	Revisión de la propuesta	Revisar la propuesta y el plan de acción
8	13/7/26	10:00	11:00	Conclusiones y recomendaciones	Añadir más redacción en cuanto a las conclusiones y recomendaciones.

Observaciones:



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Evidencias:



Atentamente,

Lcdo. Eduardo Pico, Mgt. DOCENTE TUTOR	Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgt. DOCENTE ESPECIALISTA	Ruth Esther Villón Tumbaco ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

Apéndice 8: Diseño de encuesta

Encuesta dirigida al Dirigida a los propietarios de las MIPYMES de hostelería del cantón La Libertad.

Tema: “Modelo de Negocio Canvas como gestión estratégica para las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad, 2025”

Responsable: Ruth Esther Villón Tumbaco

Duración: 10 a 15 minutos

Estimado/a participante:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es Analizar de qué manera el Modelo de negocio Canvas contribuye a la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.

Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Al continuar con la encuesta, usted manifiesta su consentimiento informado para participar de manera libre y voluntaria.

Declaración: “He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la encuesta y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato.” Si ☐ No ☐

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta antes de responder. Marque con una “X” o seleccione la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con total sinceridad. En caso de dudas, solicite apoyo al encuestador o revise el ejemplo incluido al inicio del cuestionario. La información recopilada se analizará de forma agrupada y no permitirá identificar individualmente a los participantes.

1. ¿Tienes claramente identificados los segmentos de clientes a los que dirige sus servicios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Mantienen relaciones permanentes con los clientes para conocer sus necesidades y expectativa?

- ☐ Siempre

- ☐ Casi siempre
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Rara vez
 - ☐ Nunca
3. **¿Qué tan efectivo son los canales que utiliza para promocionar y comercializar sus servicios entre sus clientes objetivo?**
- ☐ Muy efectivo
 - ☐ Efectivos
 - ☐ Moderadamente
 - ☐ Inefectivos
 - ☐ Muy inefectivos
4. **¿Contribuyen las actividades claves al cumplimiento de los objetivos organizacionales?**
- ☐ Excelente
 - ☐ Bueno
 - ☐ Aceptable
 - ☐ Deficiente
 - ☐ Muy deficiente
5. **¿Dispone los recursos clave necesarios para ofrecer un servicio de calidad?**
- ☐ Se cumplen totalmente
 - ☐ Se cumple en gran medida
 - ☐ Se cumple parcialmente
 - ☐ Se cumple mínimamente
 - ☐ No se cumple
6. **¿En qué medida la alianza estratégica establecida fortalece sus operaciones?**
- ☐ Contribuyen en gran medida
 - ☐ Contribuyen significativamente
 - ☐ Contribuyen moderadamente
 - ☐ Contribuyen poco
 - ☐ No contribuyen en absoluto

7. ¿Qué tan diferenciada es la propuesta de valor en comparación con la competencia?

- ☐ Muy diferenciada
- ☐ Diferenciada
- ☐ Moderadamente diferenciada
- ☐ Poca diferenciada
- ☐ Nada diferenciada

8. ¿Es gestionada de manera eficiente la estructura de costos?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Algunas veces
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

9. ¿Permiten las fuentes de ingresos la sostenibilidad financiera?

- ☐ Muy alta
- ☐ Alta
- ☐ Moderada
- ☐ Baja
- ☐ Muy baja

10. ¿Cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, valores) claramente definidos?

- ☐ Esta claramente definida y formalizada
- ☐ Está bien definida
- ☐ Esta parcialmente definida
- ☐ No está definida
- ☐ Está definida de manera muy limitada

11. ¿Se realizan análisis situacionales para identificar oportunidades y amenazas del entorno?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Algunas veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

12. ¿Diseñan estrategias para mejorar su competitividad y crecimiento?

☐ Diseña e implementa estrategias de forma sistemática

☐ Diseña estrategias de manera frecuente

☐ Diseña estrategias ocasionalmente

☐ Diseña estrategias de forma muy limitada

☐ No diseña estrategias

13. ¿Los líderes promueven el compromiso y el desempeño en los colaboradores?

☐ Siempre

☐ Casi siempre

☐ Algunas veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

14. ¿Existe una comunicación efectiva entre directivos y personal?

☐ Muy efectiva

☐ Efectiva

☐ Moderadamente efectiva

☐ Poco efectiva

☐ Nada efectiva

15. ¿Realiza seguimiento y evaluación periódica de sus objetivos y estrategias?

☐ Siempre

☐ Frecuentemente

☐ Ocasionalmente

☐ Rara vez

☐ Nunca

Guía de entrevista dirigida a los expertos del sector turístico

Tema: “Modelo de Negocio Canvas como gestión estrategia para las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad, 2025”

Responsable: Ruth Esther Villón Tumbaco

Duración: 10 a 15 minutos

Estimado/a participante:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es Analizar de qué manera el Modelo de negocio Canvas contribuye a la gestión estratégica de las MiPymes de hostelería del cantón La Libertad. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.

Variable: Modelo de negocio Canvas

Variable: Gestión estratégica

1. ¿Cómo evalúa la situación actual de las MiPymes del sector de hostelería en el cantón La Libertad?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan las MiPymes para lograr un crecimiento sostenible?
3. Desde su experiencia ¿Qué importancia tiene la planificación estratégica en el desarrollo de las MiPymes turísticas?
4. ¿Qué opinión tiene sobre el modelo de negocio Canvas como herramienta de gestión estratégica?
5. ¿Cuáles son los principales beneficios que ofrece el modelo de negocio Canvas para las MiPymes del sector de hostelería?
6. ¿De qué manera el modelo de negocio Canvas puede contribuir a mejorar la propuesta de valor de las MiPymes?
7. ¿Cómo puede esta herramienta ayudar a identificar oportunidades de mejora en los recursos, actividades y alianzas clave?
8. ¿Considera viable la implementación del modelo Canvas en las MiPymes del cantón La Libertad? ¿Por qué?
9. ¿Cómo podría influir la aplicación del modelo Canvas en la competitividad y desarrollo empresarial de las MiPymes de hostelería?
10. ¿Qué recomendaciones brindaría a las MiPymes del cantón La Libertad para implementar exitosamente el modelo de negocio Canvas?

Apéndice 9: Evidencias de tutorías presenciales



Apéndice 10: Evidencias de las entrevistas y encuestas

