



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL
Y DERECHO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TEMA: LA HERRAMIENTA CANVAS Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS
COMISARIATOS DEL CANTÓN MILAGRO, AÑO 2020.

Autores:

Srta. Sevilla Carrasco Gissela Estefania

Srta. Villarreal Mosquera Jamylecssy Neoryery

Tutor:

PhD. Fajardo Vaca Ligia Meibol MSc.

Milagro, Mayo 2021
ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **SEVILLA CARRASCO GISSELA ESTEFANIA**, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL**, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 22 de mayo de 2021

Sevilla Carrasco Gissela Estefania

Autor 1

CI: 0940126501

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **VILLARREAL MOSQUERA JAMYLECSSY NEORYERY**, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 22 de mayo de 2021

Villarreal Mosquera Jamylecssy Neoryery

Autor 2

CI: 0922094180

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **FAJARDO VACA LIGIA MEIBOL** en mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, elaborado por las estudiantes **SEVILLA CARRASCO GISSELA ESTEFANIA** y **VILLARREAL MOSQUERA JAMYLECSSY NEORYERY**, cuyo título es La herramienta **CANVAS** y la competitividad en los comisariatos del cantón Milagro, año 2020, que aporta a la Línea de Investigación **DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL** previo a la obtención del Título de Grado **LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA**; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso previa culminación de Trabajo de Integración Curricular de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 22 de mayo de 2021

PhD. Fajardo Vaca Ligia Meibol MSc.

Tutor
C.I: 0904820883

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría-CPA presentado por la estudiante **SEVILLA CARRASCO GISSELA ESTEFANIA**

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: La herramienta CANVAS y la competitividad en los comisariatos del cantón Milagro, año 2020.

Otorga al presente Trabajo de Integración Curricular, las siguientes calificaciones:

Trabajo Curricular	Integración	[]
Defensa oral		[]
Total		[]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) _____

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos			Firma
Presidente	Apellidos Presidente.	y	nombres	de _____
Secretario /a	Apellidos Secretario	y	nombres	de _____
Integrante	Apellidos Integrante.	y	nombres	de _____

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría-CPA presentado por la estudiante **VILLARREAL MOSQUERA JAMYLECSSY NEORYERY**

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: La herramienta CANVAS y la competitividad en los comisariatos del cantón Milagro, año 2020.

Otorga al presente Proyecto Integrador, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[]
Defensa oral	[]
Total	[]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) _____

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos				Firma
Presidente	Apellidos y nombres de Presidente.				_____
Secretario /a	Apellidos y nombres de Secretario				_____
Integrante	Apellidos y nombres de				_____

Integrante.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ayudarme en cada paso que doy, brindándome salud y sabiduría para culminar mi carrera universitaria. A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo ese pilar fundamental e incondicional en todo momento, sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. A mi hermano por siempre apoyarme en mis decisiones e incentivar me a salir adelante y a mis amigos más cercanos.

SEVILLA CARRASCO GISSELA ESTEFANIA

Este párrafo va dirigido para aquellos que me han acompañado a lo largo de este camino con varios obstáculos y dificultades, quiero hacer una mención a mi familia, por esos momentos donde no he podido y ellos me han brindado un apoyo incondicional de una manera que me faltarían palabras para describir, por esos momentos de peripecias, también quiero hacer una mención a mis amigos que han dado una mano cuando la necesitaba y han estado presente en momentos difíciles.

VILLARREAL MOSQUERA JAMYLECSSY NEORYERY

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a Dios quien ha sido mi soporte durante todo este camino de formación académica y personal. A mi familia, especialmente a mis padres Roque Sevilla y Carmen Carrasco quienes con su amor, consejos, trabajo y sacrificios me apoyaron e impulsaron a ser mejor. A mi hermano Jaime Sevilla por el infinito apoyo que me ha brindado a lo largo de la carrera. Mis agradecimientos a quienes han influido de forma directa a mi formación universitaria por sus enseñanzas y experiencias, de manera particular a nuestra tutora PhD. Ligia Fajardo MSc. A los amigos que me regalo la universidad especialmente a Kevelin Villarreal por el apoyo y los buenos momentos compartidos.

SEVILLA CARRASCO GISSELA ESTEFANIA

Quiero agradecer a Dios por todas las cosas que me ha dado, a mis padres y hermanos por darme el apoyo necesario para poder afrontar los obstáculos que me da la vida y seguir viviendo de manera en la que puedan estar orgullosos de quien soy. También quiero darles las gracias a todos mis docentes, por todo lo que me han enseñado, sobre como valorar los estudios y dar lo mejor de mi cada día para poder ser una mejor persona, en especial a nuestra tutora PhD. Ligia Fajardo MSc. En esta parte les agradezco a personas igual de importantes como lo son para mis amigos, sin ellos no sería la persona quien soy ahora, porque con ellos he experimentado y he vivido cosas únicas, extravagantes, de las cuales pueda contar una vez llegue a viejo y poder reírme con la frente en alto, y tales hazañas no las hubiese podido hacer sino fuera con las personas que me han dado un lugar en su vida.

VILLARREAL MOSQUERA JAMYLECSSY NEORYERY

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	ii
DERECHOS DE AUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Marco Teórico	8

1.4.1. Antecedentes de la investigación.....	8
1.4.2. Fundamentación teórica.....	11
1.4.2.1. Modelos de negocios	11
1.4.2.1.1. Herramientas del modelo de negocio	12
1.4.2.2. Business Model CANVAS	12
1.4.2.2.1. Lienzo del modelo CANVAS	13
1.4.2.2.2. Módulos del modelo CANVAS	14
1.4.2.3. Competitividad.....	17
1.4.2.3.1. Ventajas competitivas	18
1.4.2.3.2. Características de las ventajas competitivas.....	19
1.4.2.3.3. Principios de la competitividad	19
1.4.3. Conceptos y Definiciones	20
CAPÍTULO 2	24
2. METODOLOGÍA.....	24
2.1. Diseño y Enfoque de Investigación.....	24
2.2. Tipos de Investigación	24
2.2.1. Investigación Descriptiva	24
2.2.2. Investigación Documental	25
2.2.3. Investigación Narrativa.....	25
2.2.4. Investigación Interpretativa	25
2.2.5. Investigación de Campo	26

2.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos	26
2.3.1. Métodos	26
2.3.1.1 Método Inductivo.....	26
2.3.1.2. Método Empírico	26
2.3.2. Técnicas	27
2.3.2.1. Observación	27
2.3.2.2. Entrevista	27
2.3.2.3. Recolección de Datos.....	28
2.3.3. Instrumentos de Investigación	28
2.4.1. Guía de Entrevista	28
CAPÍTULO 3	30
3. RESULTADOS	30
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS 1: Formato de Entrevista realizadas a expertos	47
ANEXOS 2: Fotos realizando la entrevista a trabajadores de los comisariatos.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Herramientas del modelo de negocio.	12
Gráfico 2. Plantilla para el lienzo del modelo CANVAS.....	13
Gráfico 3. Módulos del Modelo CANVAS.....	15
Gráfico 4. Características para que una ventaja sea competitiva.	19
Gráfico 5. Principios de la competitividad.	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de entrevistados.	29
Tabla 2. Resultados, análisis de entrevistas a los expertos.....	30

Título de Trabajo Integración Curricular: LA HERRAMIENTA CANVAS Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN MILAGRO, AÑO 2020.

RESUMEN

Actualmente los comisariatos mantienen una mayor competencia que hacen que deban estar en constante innovación, lo que conlleva contar con un modelo de negocio que permita validar la idea de un negocio describiendo la estructura externa e interna, demostrando su viabilidad y rentabilidad. El presente trabajo de integración curricular tiene como objetivo analizar cómo la herramienta CANVAS contribuye en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020. Su metodología con enfoque cualitativo de tipo documental, descriptivo, narrativo, interpretativo, de campo, métodos inductivo y empírico, las técnicas utilizadas estuvieron dadas por la observación, entrevista y recolección de datos. Los resultados obtenidos dan como efecto que un adecuado uso de la herramienta CANVAS beneficia a la competitividad de los establecimientos, la propuesta de valor, la relación con los clientes y los recursos claves son segmentos de gran importancia proporcionan ventajas frente a sus competidores. Los comisariatos para mantenerse en el mercado y estar a la par con sus competidores deben de visualizar factores relevantes que ayudan al posicionamiento en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Herramienta CANVAS, Competitividad, Propuesta de valor, Relación con los clientes, Recursos claves.

Título de Trabajo Integración Curricular: LA HERRAMIENTA CANVAS Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS COMISARIATOS DEL CANTÓN MILAGRO, AÑO 2020.

ABSTRACT

Currently, the commissariats maintain greater competition that means that they must be in constant innovation, which entails having a business model that allows validating the idea of a business by describing the external and internal structure, demonstrating its viability and profitability. The present work of curricular integration aims to analyze how the CANVAS tool contributes to the competitiveness of the commissariats of Cantón Milagro, 2020. Its methodology with a qualitative approach of documentary, descriptive, narrative, interpretive, field, inductive and empirical methods the techniques used were given by observation, interview and data collection. The results obtained give the effect that an adequate use of the CANVAS tool benefits the competitiveness of the establishments, the value proposition, the relationship with customers and the key resources are segments of great importance that provide advantages over their competitors. In order to stay in the market and keep up with their competitors, the curators must visualize relevant factors that help to position themselves in the market.

KEY WORDS: CANVAS tool, Competitiveness, Value proposition, Customer relations, Key resources.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios comerciales afloran los comisariatos que son establecimientos de carácter cooperativo, son lugares donde se pueden adquirir productos de primera necesidad, bebidas, tabaco y otros tipos de artículos a precios cada vez más competitivos.

En la actualidad esta situación les obliga a ser flexibles e innovadores para adaptarse y competir en un mercado altamente competitivo, que impide posesionarse a los nuevos negocios o emprendimientos pequeños.

La competitividad se relaciona con la capacidad de una empresa o país para obtener beneficios significativos en comparación con otros competidores en el mercado. (Schwab, 2019) en el informe de análisis The Global Competitiveness Report 2019 publicado en World Economic Forum, resalta que Ecuador se encuentra en el rango 90 con un puntaje de 55.7 esto quiere decir que, si lo comparamos con los 141 países del ranking, su nivel de competitividad global es bastante bajo y a nivel regional se encuentra en la posición 12 colocándose entre los últimos lugares frente a los 18 competidores regionales.

La herramienta CANVAS fue establecida en el año 2010 por Alexander Osterwalder con el propósito de crear modelos de negocios competitivos, por lo que es utilizado para la constitución de empresas del futuro, permite que los pequeños y grandes negocios permanezcan en el mercado, favorece a los comisariatos a intensificar su competitividad en el mercado.

El modelo CANVAS, es una herramienta estratégica que permite conocer cómo están estructurados los negocios, crear nuevos o rediseñar uno existente, es importante porque a

través de su lienzo ayuda a conocer los aspectos básicos, diseñado para agregar valor y promover el éxito comercial.

El presente trabajo de integración curricular tiene como objetivo analizar la herramienta CANVAS y su contribución en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020 y se describe en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema describiendo causas y consecuencias, objetivos, justificación, marco teórico, los antecedentes de la investigación, fundamentación teórica, conceptos y definiciones, contribuyen al estado de arte de la investigación.

El capítulo 2 describe la metodología utilizada con su enfoque, tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se aplicó de acuerdo a las circunstancias.

En el capítulo 3 se exterioriza los resultados obtenidos a través del instrumento del cuestionario de entrevista que se aplicó a profesionales, expertos conocedores del tema, esto permitió obtener un análisis e interpretación de los mismos consecuentemente las conclusiones y recomendaciones.

1.1. Planteamiento del problema

Es evidente que los comisariatos intervienen en gran dimensión en la economía de un país, existe un número importante de estos establecimientos que contribuyen a la satisfacción del cliente. Los comisariatos son establecimientos que utilizan diferentes modelos de negocios.

En Estados Unidos de Norteamérica nacieron los comisariatos, un 16 de septiembre de 1916 por Clarence Saunders que crea su propio negocio innovador de venta de productos llamado Piggly Wiggly. “Se le ocurrió la feliz iniciativa de crear una tienda en la que el cliente se sirviese todo lo que necesitara, pasando posteriormente a pagarlo ante un empleado” (Peña, 2019, pág. 11). Esto quiere decir que le daba la facilidad al cliente de escoger sus productos y así de facilitar el trabajo de los empleados, con lo denominado autoservicio.

En Ecuador el primer comisariato “nace en 1952. La bodega La Favorita, en el centro de Quito comercializa artículos para el hogar. En 1957 se inaugura Supermercados La Favorita, el primer autoservicio del país, que funciona en la Amazonas y Robles, en Quito” (Corporación Favorita, pág. 10). Tuvo gran acogida y a raíz de esto nació la competencia, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos indica que durante el periodo 2010 “en el país existen 396 supermercados y autoservicios” citado en (Revista Lideres, 2012), entre los principales del territorio nacional tenemos a la Corporaciones Favorita S.A, El Rosado S.A., TIA, Mega Santa María, Gerardo Ortiz e Hijos en su mayoría se encuentran establecidos en las ciudades grandes o capitales de provincias.

Milagro, es un cantón que pertenece a la provincia del Guayas, ubicado a 46 km de la ciudad de Guayaquil, cuenta con 166.634 habitantes según el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010) en su informe emitido. En la actualidad el cantón cuenta con 13 comisariatos establecidos legalmente, como los son: Supermarket Melissa, TIA, Supermaxi, COHERVI S.A., TUTI, Hipermarket, Distribuidora DISPROYSER S.A., DEVIES CORP S.A., Comercial Roxana, SUPERMARKET VICO'S, AKI, Supermercado López, Supermercados "BEL & BRY".

En su mayoría los comisariatos del cantón Milagro, presentan dificultades en cuanto al rol que describe una propuesta de valor, para que puedan ser elegidos satisfactoriamente por sus clientes frente a la competencia, como son: productos sin sus receptivos códigos espacios físicos muy reducido, seguridad, confort, parqueos, etc, Cuentan con varias cajas recaudadoras, pero no todos están en contacto con los consumidores, especialmente en momentos de que existe una favorable demanda, porque se encuentran cerradas, así mismo, se observa la inexistencia de rótulos o señaléticas que orienten o le permita a su clientela identificar de forma oportuna la ubicación de sus productos, esto hace que no fortalezcan y brinden un servicio satisfactorio a sus clientes o no se transmita de manera objetiva las ventajas competitivas, servicio y los valores que les ofrecen el comisariato para que sean escogidos de entre sus competidores; pérdida de tiempo y desorientación de los consumidores al momento de realizar el pago y/o al tratar de ubicar los productos. De continuar así serán provisosores de un estancamiento empresarial que a un determinado tiempo sucumbirán y desaparecerán del medio en que se desarrollan. Ante esta situación se plantea la siguiente pregunta: ¿De qué manera la herramienta CANVAS contribuye en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Analizar cómo la herramienta CANVAS contribuye en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar si la propuesta de valor influye en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020.
- Describir cómo la relación con los clientes incide en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020.
- Determinar cómo el sistema de señaléticas incide en la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020.

1.3. Justificación

El presente trabajo de integración curricular titulado “La herramienta CANVAS y la competitividad en los comisariatos del Cantón Milagro, año 2020”, tiene como finalidad analizar cómo la herramienta CANVAS contribuye a la competitividad de los comisariatos del Cantón Milagro, 2020.

Estos negocios tienen la obligación de estar en constante innovación para aumentar su participación en el mercado, proporcionando productos o servicios que capten a los consumidores. La competitividad, está relacionada con la herramienta CANVAS de manera que promueve estrategias concisas que deben implementar los negocios.

Es oportuno tratar este modelo que fue creado por Alexander Osterwalder para diseñar empresas del futuro dejando atrás un esquema obsoleto. Este trabajo busca dar a conocer que la herramienta CANVAS se la puede implementar en cualquier idea de negocio, esta contribuirá al momento de tomar decisiones estratégicas que ayudan a determinar sustentabilidad del proyecto.

El presente trabajo es importante porque los segmentos que posee la herramienta CANVAS son esenciales para que los supermercados conozcan cómo llegar a los clientes y los recursos necesarios que satisfagan la estadía de ellos, aportan al éxito de los mismos, está compuesta por puntos claves que tienen que estar integrado en cualquier modelo de negocio, fue diseñada para crear óptimos e innovadores negocios de manera sencilla y con la facilidad de modificarlo cuando sea imprescindible dentro del mundo de los negocios y comercios en la actualidad los comisariatos y los negocios en general son los que mueven la economía de un país, generando satisfacción a sus clientes, fuentes de trabajo, ingresos tributarios para un país, como para estudios científicos que les sirva como un aporte a futuros trabajos relacionados.

1.4. Marco Teórico

Compone una de las partes primordiales de la investigación, principalmente constituye una guía y soporte conceptual de las diferentes partes a investigar (Gallego, 2018). El marco teórico realiza una extracción de teorías para conformar un marco de referencia basado en el proceso de investigación.

1.4.1. Antecedentes de la investigación

Para la realización del siguiente trabajo de integración curricular fue necesario revisar documentación bibliográfica en relación al Modelo de CANVAS y la competitividad en algunas tesis de pregrado, postgrado y artículos científicos, entre estos tenemos:

En su tesis “Modelo de Negocios CANVAS para la Empresa Multisectorial de Ayash S.A. de Huaraz – 2017”, presentada en la Universidad César Vallejo para optar por el título de Licenciada en administración, (Rojas, 2017) menciona que:

Su objetivo es proponer el modelo de negocio CANVAS. La metodología que implementaron fue descriptiva, no experimental y transversal, con una población de 27 trabajadores a quienes les aplicaron un cuestionario para recolectar información en relación al estudio realizado. Con los resultados obtenidos propusieron la implementación del modelo CANVAS a la “Empresa Multisectorial de Ayash S.A”.

El uso de la herramienta CANVAS ofrece un beneficio a las empresas que lo implementan permiten un diagnóstico y planteamientos recursivos que generan ingresos para que todos los recursos empleados o invertidos sean rentables duplicados-recuperados.

En el trabajo titulado “Gestión empresarial y competitividad de la empresa COHERVI S.A. del cantón milagro, año 2019”, presentado en la Universidad Estatal de Milagro para obtener el título de Ingeniera Comercial, (Ayala, 2019) describe que:

Su propósito es formular estrategias para optimizar un entorno empresarial altamente competitivo. Dentro de su metodología con diseño no experimental, descriptivo, explicativo y exploratorio, con enfoque cualitativo, su población estuvo dada por la unidad de análisis de la empresa “Cohervi S.A”. A través de los resultados obtenidos proponen un diseño de estrategia de gestión empresarial que permita potenciar la competitividad e indican que estas se logran corrigiendo aspectos en todos los niveles de la organización para que así obtenga una buena gestión.

Las empresas dependen de las ventajas competitivas que mantengan y varios de los beneficios que tienen dichos establecimientos se fundamentan en la diferenciación que tengan de los demás, los bajos costos que ofrecen, el tiempo empleado en sus visitas, la atención bien recibida lo cual hace que los consumidores los prefieran.

En la tesis de postgrado “Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS, para la empresa CLEV consultores cía. Ltda.”, presentado en la Universidad Internacional del Ecuador para la obtención del título de magíster en administración de negocios, (Meneses, 2018) señala que:

El problema encontrado al interior de la empresa es que no se definió un modelo de negocio, lo que quiere decir que no se encontró una relación establecida con el cliente. Teniendo como objetivo diseñar un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS. En su metodología se realizó un estudio exploratorio y descriptivo, se recogió información independiente de las variables involucradas en el estudio, utilizan fuentes primarias y secundarias aplicando teorías, métodos de inducción y deducción. La información se recolectó a través de entrevistas y aplicaciones de encuestas, se concluyó que para mejorar una competitividad y obtener un posicionamiento en el mercado la “CLEV Consultores Cía. Ltda” debe de estar bajo el modelo de negocio CANVAS.

Desde este punto de vista los autores consideran que la metodología CANVAS es una herramienta de gestión estratégica favorable y sustentable, adecuada para identificar cualquier tipo de problema en los asuntos internos de un negocio, siendo el caso de la empresa en mención era sumamente necesario que se aplicara esta brillante práctica empresarial para arreglar los inconvenientes presentes y evitar más inconvenientes en un futuro.

En su artículo titulado “El modelo CANVAS en la formulación de proyectos” presentado en la revista Innovación social y solidaridad, (Ferreira, 2016) detalla que:

Ver la caracterización que se tiene a través de la formulación de la metodología CANVAS, para ellos para ello se utilizó una investigación documental como es la fuente primara, secundaria abarcando trabajos, tesis, artículos, catálogos y bases de datos, se utilizó una metodología descriptiva, se deduce que para que una empresa este en constante innovación no hay mejor modelo de negocios que el CANVAS.

De donde se puede colegir que a través del modelo CANVAS se puede incrementar o innovar ideas de negocio, indica los pasos que se requieren en la innovación, relación con el cliente y adaptarse a los cambios de un nuevo mercado.

1.4.2. Fundamentación teórica

La fundamentación teórica hace referencia a un resumen de investigaciones realizadas por diferentes autores, un conjunto de ideas y antecedentes que tienen relación con la investigación a tratar. Es primordial obtener información que aporte en la sustentación del trabajo el cual es claro y preciso.

1.4.2.1. Modelos de negocios

(Osterwalder & Pigneur, 2010) afirman que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág. 14). Se considera una herramienta estratégica que ayuda a comprender como los elementos constituyentes pueden interactuar mediante distintas estrategias de tal manera que se genere una ventaja competitiva dentro del mercado.

“Un modelo de negocio es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas

competitivas en mercados definidos” (Cervilla & Puente, 2013, pág. 292). Se basan en conceptos relevantes que se pueden representar en un esquema o en texto, dependiendo del modelo de negocio que se vaya a utilizar.

1.4.2.1.1. Herramientas del modelo de negocio

En el gráfico 1 se detalla las herramientas que sirven para expresar un modelo de negocio.

Gráfico 1. Herramientas del modelo de negocio.



Fuente: (Universidad de Alicante, 2016)
Elaborado: Propias autoras.

1.4.2.2. Business Model CANVAS

(Díaz, 2018) afirma que el modelo CANVAS “es una herramienta de innovación estratégica que te permite estructurar y definir la manera en que funciona, o funcionará, tu empresa”. Abarca diversos aportes para el negocio, proporciona información sobre los principales aspectos, como la segmentación de clientes, identificación de recursos clave, actividades clave y socios claves, estructura de costos, entre otros (Rojas, 2017).

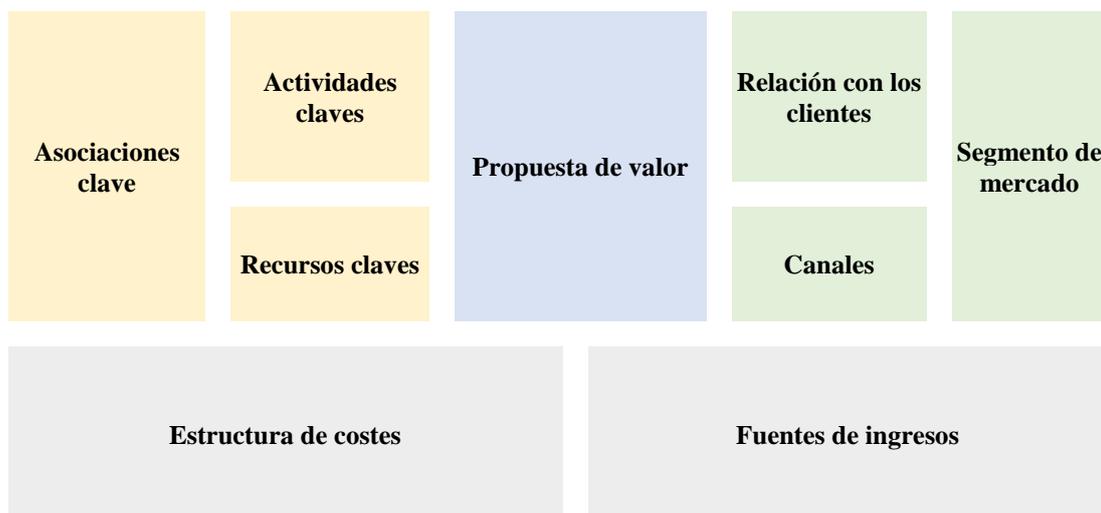
El propósito de crear este modelo es utilizar el lienzo para mostrar las ideas o factores que pueden generar valor al momento de relacionarlos para que el desarrollo de la empresa sea exitoso (Carvajal, 2018).

1.4.2.2.1. Lienzo del modelo CANVAS

El modelo CANVAS destaca su importancia, mostrando las ventajas en una única plantilla que representa el proyecto, a través de los nueve elementos interrelacionados. El Lienzo de este modelo según (Narváez & Puente, 2019) afirman que “es una herramienta que sirve para bosquejar modelos de negocios nuevos o a su vez existentes, en el que se fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis de la organización” (pág. 28).

Según (Flores, 2020) “está dividida en cuatro bloques como infraestructura, oferta, clientes y finanzas, esta herramienta da valor a cada uno de los cuadrantes” (pág. 3). En el libro titulado “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010) se indica la plantilla que se utiliza para el lienzo del modelo CANVAS.

Gráfico 2. Plantilla para el lienzo del modelo CANVAS.



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Elaborado: Propias autoras.

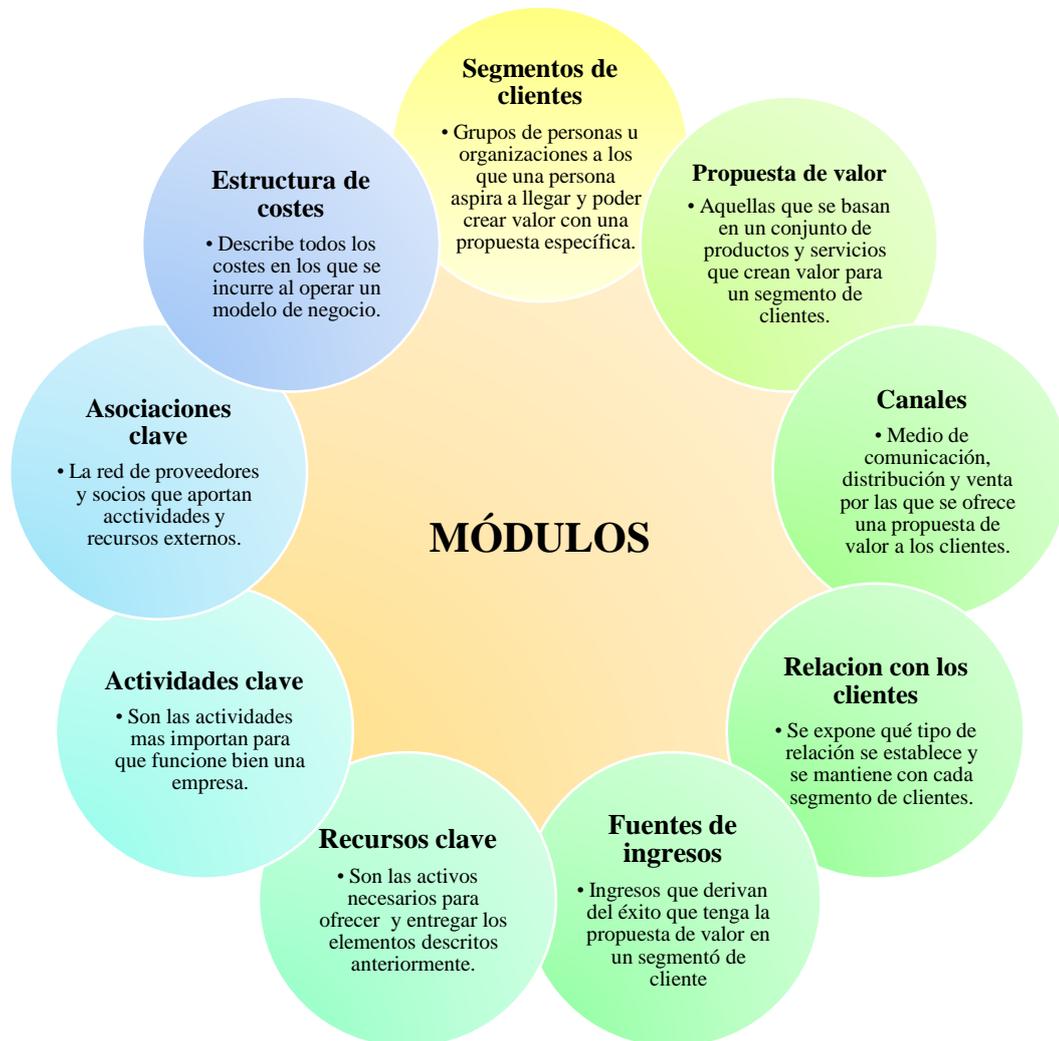
En el grafico 2 se observa que la propuesta de valor está en el centro, en el hemisferio izquierdo se ubican todos los recursos y métodos que consiguen aumentar la eficiencia a una empresa y el hemisferio derecho se ubican los elementos que consiguen que el establecimiento se diferencie de otros y genere valor para los clientes (Rojas, 2017).

Este modelo es dividido en 2 hemisferios derecho e izquierdo, el primero consta con segmentos basados en lo emocional los cuales son: segmento de mercado, canales, relación con los clientes, fuente de ingresos y el segundo con los racionales como son los: recursos claves, actividades clave, asociaciones claves, estructura de costes.

1.4.2.2.2. Módulos del modelo CANVAS

El modelo CANVAS destaca su importancia, mostrando el negocio a través de sus nueve elementos interconectados que se pueden ajustar de acuerdo a las actividades y condiciones reales de cada negocio. A continuación, en el gráfico 3 se presenta los nueve módulos que involucran al modelo CANVAS.

Gráfico 3. Módulos del Modelo CANVAS.



Fuente: (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

Elaborado: Propias autoras.

Uno de los factores que influye en la superación de un modelo de negocio es la propuesta de valor, debido a que es factor que atrae, fideliza al comprador. Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) “las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado” (pág. 22).

En la relación con los clientes el vínculo se basa en un canal específico, por lo que se debe completar con anticipación el módulo de segmentos de clientes, propuesta de valor y canales. Para establecer una relación eficaz con los clientes se debe poseer una comprensión

detallada de las especificaciones de los diferentes grupos de clientes y cómo su propuesta de valor los atrae.

En una empresa de autoservicio de acuerdo a los autores (Osterwalder & Pigneur, 2010) afirman que ellas “no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos” (pág. 29).

“Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en la experiencia del cliente” (Carretto, Harispe, & Vaz, 2015, pág. 6). Es el medio por donde llega la propuesta de valor, ya sea por canales de distribución o de comunicación.

Es necesario segmentar el mercado para saber a qué grupo de personas va dirigido el negocio y así poder satisfacer sus necesidades. El mercado se lo segmenta según:

- Demografía: edad, género e ingresos económicos.
- Psicología y comportamiento: ideales, creencias, costumbres entre otras.
- Ubicación: país, zona, clima.

El módulo de fuente ingreso representa todas las entradas que se posee a partir de cada segmento.

Los recursos claves son los que permiten a los negocios ingresar al mercado, establecer relaciones, crear y brindar una propuesta de valor. Para (Osterwalder & Pigneur, 2010) “pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (pág. 34). Los recursos claves variaran de acuerdo a las actividades que desempeñe cada negocio. Las actividades

claves son propuestas agradables y seductoras para el cliente, es un factor que hace que los mismos se fidelicen por ende se debe de cuidar de estas.

Según (Nantik, Lum, 2017) las alianzas son “una serie de personas/empresas con las que es vital llevarse bien y mejorar continuamente las relaciones comerciales” (pág. 26). Son importantes porque por medio de ellas se generan vínculos provechosos con los proveedores, esto puede lograr que se produzcan más ingresos y que los costos disminuyan.

La estructura de costes son aspecto en el que se analiza los costos incurridos a la hora de operar el negocio, se lo realiza una vez estudiado las asociaciones/ actividades/recursos clave, porque al ser los motores del negocio se podrá realizar reducciones de valores con más facilidad sin causar daño a la sostenibilidad de la empresa.

El modelo CANVAS se puede utilizar o ajustar fácilmente según las necesidades y la situación del negocio. Las empresas que sobreviven y se desarrollan en el mercado generan ingresos a través de un modelo de negocio definido.

1.4.2.3. Competitividad

Según los autores (Benavides, Ponce, Lanuza, & Castillo, 2016) afirman que “es la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado” (pág. 5).

Es un indicador relativo que compara el desempeño económico. “La competitividad es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad” (Sobrino, 2002, pág. 316). Está directamente relacionada con el posicionamiento, para obtener una posición

destacada en el mercado y entorno competitivo deben sujetarse a los diferentes aspectos provocados por la ventaja competitiva.

La competitividad dentro del mercado se da al proporcionar mejores productos o servicios que sus competidores. En su libro “Estrategias competitivas” (Porter, 2007), menciona que:

La competencia entre competidores existe mediante los precios, publicidad, promociones de productos o servicios, que sirvan de garantía para que el cliente prefiera al establecimiento, cuando los competidores perciben una oportunidad para mejor es donde nace la rivalidad.

La competitividad de cada negocio depende de su propia estructura interna, es decir, de su organización para que pueda incrementar las ventas y vencer a la competencia en diferentes áreas (Rubio & Baz, 2004).

1.4.2.3.1. Ventajas competitivas

Se da cuando un negocio posee una ventaja exclusiva y sustentable sobre sus competidores, esto permite mantener un puesto superior en el mercado, otorgando mejores resultados financieros.

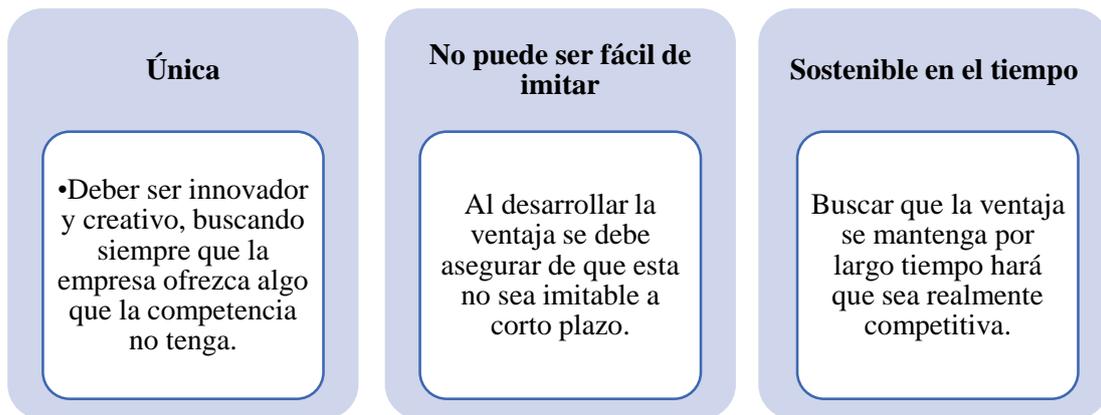
En la actualidad, la ventaja competitiva es fundamental en el desarrollo de un negocio al generar una estructura económica sostenible. La empresa debe tratar de conservar su posición de liderazgo en el mercado, para lograrlo debe innovar de esa forma obtiene una ventaja competitiva sostenible durante un período de tiempo, que le otorga mejores resultados (Costa, 2018).

1.4.2.3.2. Características de las ventajas competitivas

La competitividad es la capacidad de un negocio para conservar sistemáticamente una ventaja comparativa que pueda mantener y mejorar una determinada posición en el mercado.

En el gráfico 4 se describen las características.

Gráfico 4. Características para que una ventaja sea competitiva.



Fuente: (López, 2019)
Elaborado: Propias autoras.

1.4.2.3.3. Principios de la competitividad

Los principios de la competitividad se complementan e interactúan continuamente entre ellos, al momento de alterar cualquiera de ellos, se modificaría la competitividad en los negocios. (Álvarez, 2020) indica que existen 10 principios que son detallados en el gráfico 5.

Gráfico 5. Principios de la competitividad.



Fuente: (Álvarez, 2020)
Elaborado: Propias autoras.

1.4.3. Conceptos y Definiciones

Comisariatos

Es un establecimiento o almacén destinado a ser un autoservicio, que proporciona productos de primera necesidad, productos de higiene y de limpieza a precios convenientes.

Competitividad

“Está relacionada con las competencias sistémicas de la entidad y su capacidad para resolver problemas externos o internos” (Costa, 2018, pág. 42).

Consumidor

Es un individuo que demanda la adquisición de un bien o servicio a cambio de dinero para así satisfacer sus distintas necesidades.

Estrategia publicitaria

Es la acción que realizan los negocios con el objetivo de captar clientes, dándose a conocer por medio de la publicidad y por medio de esta pretenden llegar a la mente de consumidores para que elegían a su establecimiento.

Herramienta CANVAS

Sirve para diseñar, comprender e innovar las estructuras de un determinado establecimiento o actividad económica con el fin de obtener interconexiones de los distintos campos que componen, se divide en nueve módulos básicos que refleja la lógica que mantiene la empresa para obtener ingresos.

Innovación

“Cualquier creación o mejora de productos y servicios, reinención de procesos de negocio, creación de nuevos mercados” (Cancho, 2010, pág. 95). Sintetizando, se puede decir que innovación es la creatividad que tiene una persona para inventar, desarrollar, transformar o rediseñar un producto o bien que satisfaga las exigencias de los clientes.

Posicionamiento en el mercado

Se obtiene cuando la empresa tiene una ventaja que le diferencia de su competencia, tiene como objetivo ocupar un lugar destacado en la mente del consumidor.

Propuesta de valor

Factor que hace que le cliente se inclinó por un bien o servicio para poder satisfacer sus necesidades (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Proveedores

Es la persona o entidad que abastece a los negocios de sus productos para la comercialización o venta.

Recursos claves

“Son los activos que consideras más importantes para el mejor funcionamiento de tu negocio” (Nantik, Lum, 2017, pág. 9).

Relación de clientes

“Es una estrategia empresarial centrada en el cliente, con el propósito de mejorar la rentabilidad de los mismos” (Briones, 2008, pág. IX).

Satisfacción de cliente

“Satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas” (Kotler, 2001, pág. 10).

Señalética

Sirven para la comunicación visual permitiendo guiar, comunicar y orientar a las personas en un determinado lugar.

Ventaja competitiva

Es la característica diferencial que posee una empresa; colocándola en una posición superior en comparación con la competencia.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Dentro del proceso de investigación es necesario establecer su metodología que permite conocer los métodos utilizados en un campo específico, conjunto de reglas o principios.

2.1. Diseño y Enfoque de Investigación

(Vildósola, 2009) indica que es el “procedimiento para recoger, analizar e interpretar los datos y realizar el escrito con la información obtenida” (pág. 184). El enfoque cualitativo permite ampliar una gama de ideas y opiniones, que permitió comprobar la naturaleza del fenómeno de forma general. El presente trabajo de integración curricular tiene un enfoque cualitativo por las entrevistas realizadas a los expertos.

2.2. Tipos de Investigación

La siguiente investigación está dada por ser de tipo descriptiva, documental, narrativa, interpretativa y de campo.

2.2.1. Investigación Descriptiva

Según (Martínez, 2013) afirma que “son investigaciones que reconstruyen aspectos fundamentales de un fenómeno. Se nutren de una información sistemática, que puede ser cronológica, y que muchas veces es la tarea previa (organización de un relevamiento) a un trabajo propiamente teórico” (pág. 41).

Se consideró como descriptiva por cuanto se realizó un análisis sobre la herramienta CANVAS y su contribución en la competitividad de los comisariatos, se midió de manera cualitativa las respuestas de las interrogantes planteadas en la entrevista.

2.2.2. Investigación Documental

“Se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación” (Maradiaga, 2015, pág. 23).

Para el efecto se revisó fuentes de información tanto primaria como secundaria, como: tesis, artículos científicos, libros, sitios web oficiales relacionados al tema para fundamentar los aspectos teóricos de la herramienta CANVAS y la competitividad.

2.2.3. Investigación Narrativa

Los investigadores recopilan datos basado en las historias y experiencias de ciertas personas para analizarlas y luego explicarlas, los datos provienen de entrevistas, documentos, autobiografías entre otros (Salgado, 2007).

2.2.4. Investigación Interpretativa

Se da como resultado de una conversación entre los investigadores y sujeto a investigar, recoge la información de una forma descriptiva por medio de palabras verbales o escritas, y el comportamiento de las personas bajo investigación.

Desde un punto de vista interpretativo, la recolección y análisis de datos cualitativos es un proceso absolutamente armonioso e interactivo, la sensibilidad y la capacidad analítica del investigador juega un papel muy importante en este tipo de investigación.

2.2.5. Investigación de Campo

Para realizar el estudio fue necesario llegar donde personas expertas conocedoras del tema para obtener datos sobre un evento específico en el lugar donde acontece. El investigador se transporta al lugar donde ocurre el fenómeno que desea estudiar con la finalidad de reunir información para su trabajo (Cajal, 2020).

2.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos

2.3.1. Métodos

Los métodos de investigación son medios por los cuales se analizó el problema, se consideró los métodos inductivos y empírico.

2.3.1.1 Método Inductivo

El método inductivo inicia con los hechos específicos a los generales, lo que ayudó a determinar las causas específicas del problema que se está estudiando. “El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Bernal, 2010, pág. 59).

2.3.1.2. Método Empírico

Es utilizado en las ciencias descriptivas y sociales por que se basa en el conocimiento empírico dado a que radica en la percepción que se tiene del objeto a estudiar (Aray, 2011).

Se utilizó el modelo empírico, puesto que permitió obtener e interpretar los datos utilizados en el desarrollo del trabajo.

2.3.2. Técnicas

Son un conjunto de procedimientos que orientan en el trabajo de profundizar el conocimiento, buscan el conocimiento lógico de los hechos que nos rodean (Maya, 2014).

Las técnicas utilizadas están dadas por la observación, entrevista y recolección de datos que permiten manifestar y obtener nuevos conocimientos.

2.3.2.1. Observación

La observación es una técnica que permitió obtener información necesaria tan solo con el hecho de estar atentos comprendiendo sucesos e interacciones que aporte a la investigación.

2.3.2.2. Entrevista

“Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (Gomez Bastar, 2012, pág. 59).

La técnica de la entrevista se realizó mediante un diálogo directo y abierto con cuatro especialistas en el tema, mediante la formulación de preguntas referente a la herramienta CANVAS y la competitividad se profundizo en aspectos relacionados con el trabajo.

2.3.2.3. Recolección de Datos

El propósito es obtener datos en profundidad de las percepciones, pensamientos y vivencias de las personas u organismos. Se recopilan para estudiarlos y analizarlos con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y generar conocimiento.

2.3.3. Instrumentos de Investigación

Es un recurso usado por un investigador para registrar información o datos acerca de las variables que se consideran, en este propósito se elaboraron cuestionario con preguntas de tipo abierto que permitió obtener valiosa información de sus expertos.

2.4.1. Guía de Entrevista

La entrevista estructurada “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (Arias, 2006, pág. 73). Con la guía se llevó a cabo la realización de la entrevista a los expertos del tema.

2.5. Población y Muestra

El grupo poblacional que entrevistamos fueron 5 expertos profesionales, los mismo que cuenta con una amplia experiencia en relación al tema. De los cuales los tres primeros son especialistas que dominan el tema y los dos últimos trabajan actualmente en comisariatos del Cantón Milagro.

Tabla 1.
Lista de entrevistados.

N°	Nombre	Cargo
1	Ely Borja Salinas	Docente
2	Ronny Vàsquez Aguirre	Jefe financiero
3	Jessica Sancho	Administradora
4	Annabell Sarmiento Orna	Contadora
5	Anelly Crespín Veloz	Supervisora de Ventas

Elaborado: Propias autoras.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

De las entrevistas realizadas a los expertos se tiene como resultado lo siguiente:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Tabla 2.
Resultados, análisis de entrevistas a los expertos.

EXPERTOS				
1	2	3	4	5
Pregunta 1: ¿Podría usted explicar cómo está estructurado la herramienta CANVAS y con qué frecuencia debe reestructurarse?				
RESPUESTAS				
Este modelo se analiza mediante nueve bloques que se dividen en dos hemisferio derecho e izquierdo. Es una herramienta para entender cómo las empresas crean valor y como venden ese valor, el estudio sobre la aplicación debería hacerse cada vez que se perciban cambios en el mercado y en los resultados del negocio, la razón de esos cambios estará dada porque otro competidor también cambió su propuesta de valor.	La herramienta CANVAS tiene 9 componentes claves para realizar un estudio de negocio: propuesta de valor, estructura de costes, relaciones con clientes, segmentos de clientes, fuente de ingresos, canales, actividades clave, asociaciones clave y recursos clave. Cada elemento tiene como característica identificar puntos importantes que ayuden a manejar el negocio correctamente y faciliten cumplir los objetivos propuestos. Para una reestructuración se debe tomar en	De acuerdo a los objetivos, estrategias o metas la reestructuración del lienzo de la herramienta CANVAS podría hacerse trimestral, semestral o anual. En el caso de los comisariatos, podría realizarse semestralmente para saber cómo ha sido el comportamiento de los clientes al momento de adquirir los productos durante ese tiempo, realizando las respectivas comparaciones de fechas anteriores.	La herramienta CANVAS se encuentra estructurada por los siguientes elementos: canal, costos, propuesta de valor, clientes. En lo personal creo que debería reestructurarse cada cierre fiscal, ya que es ahí donde obtenemos la situación financiera de la entidad.	Está estructurado por la propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, entre otros. Se debe realizar una reestructuración cada 6 meses o cada año.

	<p> cuenta los objetivos propuestos a corto y largo plazo, es recomendable hacerlo en función de estos ya que indican si vamos cumpliendo las metas y en caso de no hacerlo reestructurar los segmentos. No es necesario tener fechas programas para hacer cambios, en el mundo de los negocios los cambios se pueden dar de la noche a la mañana. </p>			
--	---	--	--	--

ANÁLISIS

<p> Es una herramienta que se divide en dos hemisferios, esta se puede reestructurar cada vez que existan cambios en el mercado para que el establecimiento no pierda su posición. </p>	<p> Una reestructuración se realiza una vez que se cumplan las metas, objetivos o cuando se crea que es necesario. </p>	<p> En los comisariatos se tiene que rediseñar el lienzo de CANVAS una vez que se cumplan los objetivos y estrategias y meta. </p>	<p> El modelo CANVAS se puede reestructurar en los comisariatos cada cierre fiscal. </p>	<p> Una reestructuración en la herramienta CANVAS se debería hacer cada 6 meses o cada año, con la finalidad de que el establecimiento consiga incrementar sus ingresos. </p>
---	---	--	--	---

Pregunta 2: ¿Cree usted que la competitividad en los comisariatos está relacionada con la herramienta CANVAS? ¿Por qué?

RESPUESTAS

<p> Su relación con el CANVAS es baja, dado que la razón principal de un comisariato son las ventas de productos de primera necesidad en un 80% y, el 20% son ventas de </p>	<p> En el mundo de los negocios existen sin fin de herramientas y esta es una de ellas, algunos comisariatos utilizan el modelo de CANVAS para generar esa competitividad </p>	<p> Tiene que ver de manera directa con la herramienta CANVAS, porque con esta, el comisariato podrá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y </p>	<p> Si ya que cada comercial posee su plan de negocios, los mismos que cuentan con estrategias que ayudan a contar con un negocio más competitivo e innovador. </p>	<p> Sí está relacionado porque un objetivo de esta herramienta es manejar un modelo de negocio con el fin de conseguir más ingresos </p>
--	--	--	---	--

productos suntuarios, significa que su modelo de negocio se basa en disponer de productos de consumo obligado. La competitividad está dada en una estrategia de precios y atención al cliente.	porque esta herramienta ayuda a identificar puntos importantes y esenciales a tomar en cuenta para crecer en un mercado tan competitivo como lo es los comisariatos.	amenazas, y basadas en ellas trabajar para captar el mayor número de clientes.		
--	---	---	--	--

ANÁLISIS

La competitividad en los comisariatos se da por la atención que brindan a sus clientes y los precios que ofrezcan sean bajos.	La herramienta CANVAS está relacionada con la competitividad de los comisariatos dado que ayuda a determinar los puntos claves para el crecimiento del mismo.	Está directamente relacionada porque la utilizan para comprender sus fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas	Es un modelo de negocio que ayuda a que el establecimiento se vuelva innovador y competitivo.	Se encuentra relacionada porque permite conocer los factores que ayudan al establecimiento a generar ingresos.
--	---	--	---	--

Pregunta 3: ¿Cómo cree usted que la propuesta de valor genera ventajas competitivas en los comisariatos?

RESPUESTAS

La propuesta de valor genera ventajas competitivas cuando esta se concentra en el servicio y cómo se atenderá al cliente, es el segmento que pueden aprovechar más los comisariatos, va enfocada en brindarle a los clientes precios bajos y productos de calidad.	La propuesta de valor genera una gran ventaja ante su competencia debido a que el negocio está monitorizando las necesidades del cliente y satisfaciendo las mismas y esto hace que prefieran ir a ese lugar en específico para realizar sus compras por la fidelización que existe.	La propuesta de valor brinda una ventaja competitiva a los negocios, dado a que es lo que lo diferencia un comisariato de otro.	Mediante la implementación de estrategias como el marketing, el buen trato al cliente, competitividad en precios.	La propuesta de valor tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes generando así una ventaja para que puedan ser elegidos por los consumidores.
---	--	---	---	---

ANÁLISIS

La propuesta de valor va enfocada en brindarle a los	La propuesta de valor es uno de los factores más	La ventaja competitiva está dada por lo que	Genera ventajas competitivas cuando el	La propuesta de valor se centra en la diferenciación
--	--	---	--	--

clientes precios bajos y productos de calidad esto genera una ventaja competitiva.	importantes que marca la diferencia entre la competencia, satisfaciendo las necesidades y preferencias de los clientes se logra una ventaja dentro del mercado.	brinda el comisariato y lo diferencia del resto de establecimientos por ejemplo espacios físicos adecuados donde la clientela posea todas las comodidades al momento de realizar sus compras.	establecimiento efectúa publicidad por redes sociales y la satisfacción del cliente en cuanto a los precios que brinda el establecimiento y la atención que recibe.	que brinda el negocio para la satisfacción de los clientes.
--	---	---	---	---

Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales factores que constituyen ventajas competitivas en el mercado?

RESPUESTAS

Las ventajas competitivas se alcanzan por: diferenciación en calidad, por precios bajos, y por enfoque especial en un segmento.	La diferenciación en el servicio que dan al público, también las alianzas que puedan tener con otros competidores para así abarcar un mercado más grande y tener éxito de crecer, estos son factores importantes para obtener una ventaja.	Los clientes para acudir a determinado lugar ven los siguientes factores: el precio, la calidad, la experiencia y el servicio que brindan. Obviamente, si el cliente encuentra un sitio que le ofrece estos 4 factores, será fiel a ese establecimiento.	-El buen trato al cliente -Promociones al cliente -Disponer de una adecuada ubicación geográfica -Contar con un excelente equipo de trabajo competitivo	-Diferenciación en la producción -Relación calidad y precio -Recursos tecnológicos -Capacidad innovadora
---	--	--	--	---

ANÁLISIS

Los precios bajos un factor significativo para crear una ventaja, es lo que hace que los consumidores prefieran un establecimiento en específico.	En los distintos establecimientos es necesario brindar un servicio agradable y productos exclusivos a excelentes precios, para así generar ventajas frente sus competidores.	Los clientes para preferir un establecimiento siempre ven el precio, calidad, y los servicios prestados, si el sitio proporciona estos factores, tendrá una ventaja.	Las ventajas que conservan algunos de los comisariatos frente a su competencia es gracias al buen trato y las promociones que puedan brindar a su clientela.	Los establecimientos gozan de grandes las ventajas, gracias a que posee con recursos tecnológicos, capacidad innovadora y recursos humanos de calidad.
---	--	--	--	--

Pregunta 5: ¿De qué manera considera usted que el mantener una buena relación con los clientes contribuye en la competitividad de los comisariatos?

RESPUESTAS

La relación con el cliente en los comisariatos se observa más en ofrecer precios bajos, y en otros establecimientos en productos más costosos diferenciados por calidad.	La relación con los clientes influye directamente en la competitividad, esto se debe a que los comisariatos deben de tener en cuenta los gustos, necesidades, preferencias de sus clientes para satisfacerlos y mantenerlos fieles a su negocio. Por eso una buena relación cliente-negocio trae buenos resultados administrativos, comerciales y económicos.	Influye de modo positivo la relación que se lleva con los clientes en la competitividad, los establecimientos deben siempre mantener un ambiente agradable para que se forma una línea de confianza.	El mantener una buena relación con el cliente permite contar con la fidelidad del mismo ya que se va a sentir más a gusto y en confianza con nuestra entidad, independiente de la competencia que tengamos a nivel de precios ellos siempre van a acudir a nuestros servicios.	Inciden positivamente, los comisariatos buscan mantener una buena relación con sus clientes satisfaciendo sus necesidades, por lo tanto, si se brinda lo que el cliente necesita con buena calidad se vuelve un cliente habitual.
--	---	--	--	---

ANÁLISIS

La atracción de los clientes y su lealtad se basa en los precios accesibles que brinde el establecimiento.	La relación con el cliente se basa en conocer adecuadamente lo que prefieren es indispensable si se quiere obtener fidelidad en los clientes.	Una buena relación con el cliente se forma cuando el consumidor no tiene queja al momento de realizar sus compras, siempre van a preferir un ambiente satisfactorio y atractivo.	La calidad del servicio que se oferta en los comisariatos a los clientes es el punto esencial y necesario para su fidelidad.	Una de las razones para que el cliente confíe en el establecimiento es mediante la relación que se tiene con ellos. La clientela aumenta según la satisfacción que sientan en el establecimiento.
--	---	--	--	---

Pregunta 6: ¿De qué manera los recursos claves intervienen en la competitividad de los comisariatos?

RESPUESTAS

Solo estaría visible en cuanto un comisariato disponga de un frigorífico y otro comisariato no lo tenga, en cuanto un comisariato disponga de aires acondicionados y el otro no, en cuanto un	Los recursos claves ya sean físicos, intelectuales, humanos o económicos son claves para diferenciarse de la competencia, estos generan ingresos para mantener activo	De manera significativa debido a que los recursos se muestran de manera intelectual, física, tecnológica, estos son puntos claves para que el	Los recursos claves aseguran el desarrollo de los negocios, entre ellos tenemos a los recursos físicos son todos los activos con los que cuenta y los recursos humanos que son	Los recursos claves por lo general pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. La comodidad de su establecimiento y el trato de su personal intervienen de
---	---	---	--	--

comisariato disponga de canastas con ruedas y el otro no; pero son cosas sencillas de copiar o de superar.	el negocio en el mercado.	establecimiento se mantenga en el mercado.	indispensable al momento de generar un buen trato que permita abarcar clientes que se convierten en personas fieles al negocio.	manera positiva para que las personas prefieran un establecimiento en específico originando una ventaja competitiva.
--	---------------------------	--	---	--

ANÁLISIS

Los recursos claves se notan cuando un comisariato posee algún activo que la competencia no.	Los comisariatos se diferencian por los recursos físicos y humanos que cuentan dentro del establecimiento.	Los recursos claves en los comisariatos son necesarios para tener una ventaja sobre sus rivales y obtener una buena posición dentro del mercado.	Tanto los recursos físicos como humanos son de suma importancia en estos establecimientos porque fidelizan al cliente con el trato que obtienen y con los bienes necesarios que les permitan tener una estancia agradable.	La infraestructura del establecimiento es clave para obtener una ventaja, si es amplio, cómodo y recibe un buen trato del personal el cliente no dudará de regresar a realizar sus compras.
--	--	--	--	---

Pregunta 7: ¿Qué tan importante considera usted el que los comisariatos cuenten con un sistema de señaléticas?

RESPUESTAS

Son indispensables para facilitar la ubicación de los productos y reducir los niveles de estrés en el comprador.	Las señaléticas son muy importantes en todo establecimiento porque permite identificar en qué lugar se encuentran los productos, mantienen un orden ahorrando tiempo al cliente en sus compras, genera confianza al ver que todo se encuentra con sus etiquetas dentro del sector que muestra las señales.	Es importante ya que con las señaléticas podemos seguir un orden, para poder identificar y direccionarse al momento de adquirir un producto y así optimizar el tiempo del consumidor.	Es muy indispensable para que el cliente pueda encontrar con facilidad los productos que desean adquirir.	Es muy importante ya que ayudan mucho al cliente al momento de realizar sus compras y generar un rápido flujo del personal.
--	--	---	---	---

ANÁLISIS

Las señaléticas son necesarias para reducir el nivel de estrés en los compradores al no encontrar rápido los productos que buscan.	La señalización es muy importante evita que los clientes pierdan el tiempo al buscar un producto determinado.	El tiempo es importante para el cliente por ende la implementación de señalética es indispensable para que su estancia en el establecimiento sea grata.	Todos los comisariatos deben contar con las respectivas señaléticas en sus pasillos para mejorar la estadía y ahorrar el tiempo de los clientes.	Las señaléticas juegan un papel fundamental que ayuda a aumentar la competitividad.
--	---	---	--	---

Elaborado: Propias autoras.

Análisis general de las entrevistas

Se deduce que la reestructuración del CANVAS se debe realizar cada vez que el establecimiento deba adaptarse a los cambios del entorno al que se enfrenta, para tomar las medidas y así conseguir mejores resultados en el mercado. La herramienta CANVAS y la competitividad están ligados, las dos formas permiten diseñar modelos de negocios innovadores.

En los comisariatos la propuesta de valor va a depender de factores como: promociones, descuentos y exclusividad de productos, constituyen una ventaja competitiva para que las personas prefieran visitar un establecimiento.

Las señaléticas son símbolos de orientación que sirven para que los establecimientos puedan estar organizados internamente y a su vez hacer más fácil y agradable la estadía de los clientes, permitiendo descubrir la ubicación de los artículos que se encuentran en cada pasillo y así resulte más práctico encontrar el producto que necesitan.

CONCLUSIONES

- CANVAS es una herramienta administrativa que permite gestionar procesos actividades operativas, financieras, administrativas, y de mercado, los negocios dedicados a los autoservicios deben aplicar reestructuras de forma trimestral, semestral o cada año a fin de analizar el desempeño y eficacia de sus gestiones; en relación a la competitividad se concluye que por medio de CANVAS se logra la implementación de estrategias en precios, control de costos de insumos o existencias, logrando además excelentes relaciones con los clientes, brindándoles satisfacción en los bienes y servicios ofertados, incluyendo control de cada proceso o actividad ejecutada mejorando las fortalezas y promoviendo acciones preventivas antes las debilidades.
- La propuesta de valor influye en la generación de la ventaja competitiva en los autoservicios, sus estrategias están enfocadas en la atención y satisfacción a clientes, considerando factores tales como relación de calidad y precio, alianzas estratégicas, personal competitivo con experiencia, variedad de ofertas, ubicación de tienda e implementación de innovaciones tecnológicas.
- La relación con los clientes se basa en el buen trato, oferta de productos innovadores, de mayor preferencia o necesidad, con precios accesibles y calidad, permitiendo la satisfacción de los mismos, generando un ambiente agradable entre el autoservicio y los clientes, creando un alto nivel de confianza entre ambas partes teniendo en consecuencia la captación del cliente, posicionamiento de mercado ante la competencia.

- Los recursos claves son diversas herramientas y técnicas que ayudan a gestionar las actividades o procesos de manera eficiente; en relación al recurso de sistema de señaléticas se deduce que es imperativo para el rápido flujo de personal, etiquetar las secciones con las líneas de productos ayuda a ahorrar tiempo para el cliente y el comisariato, teniendo como resultado el incremento de atención a clientes y su conformidad.

RECOMENDACIONES

- Se deben establecer cronogramas sobre el modelo CANVAS para reestructurarlo de manera anual a fin de considerar cambios en factores económicos, sociales entre otros, que tengan incidencia en la competitividad, además de analizar el desarrollo de los procesos por medio de un examen administrativo – de gestión, obteniendo alternativas viables para el siguiente período.
- En la propuesta de valor se deben implementar acciones específicas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores, de manera periódica (6 meses) establecer recopilación de información por instrumentos y técnicas de investigación que sirvan para determinar los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes sobre precios, variedad de productos, facilidad de acceso, entre otras.
- Brindar acceso a canales de comunicación como redes sociales y sitios web generando un ambiente de interacción armónico donde se pueda brindar asesoría sobre promociones a clientes frecuentes, nuevos productos, beneficios sobre créditos comerciales para sus adquisiciones.
- Implementar rótulos por categorías y líneas de productos, deben estar correctamente clasificados y etiquetados con sus características y precios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Revista Lideres. (02 de 08 de 2012). *Lideres*. Recuperado el 07 de 03 de 2021, de Las ventas retail enganchan a más consumidores:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>

Álvarez, M. (21 de Abril de 2020). *Grupo Albe*. Obtenido de

<https://www.grupoalbe.com/competidores-sustitutos-principios-de-la-competitividad/>

Aray, R. (14 de 04 de 2011). Metodología de Investigación. *Métodos empíricos*, 2. Guayas, Ecuador. Obtenido de

https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/docentes_y_directivos/articulos/4943_Fcevallos_00006.pdf

Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación* (Quinta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/27298565_El_Proyecto_de_la_Investigacion_Introduccion_a_la_Metodologia_Cientifica

Ayala, E. (2019). Gestión empresarial y competitividad de la empresa COHERVI S.A. del cantón milagro, año 2019. Milagro, Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4965/1/GESTI%C3%93N%20EMPRESARIAL%20Y%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LA%20EMPRESA%20COHERVI%20S.A%20DEL%20CANTON%20MILAGRO%2C%20A%C3%91O%202019.pdf>

- Benavides, Y., Ponce, A., Lanuza, B., & Castillo, B. (2016). Elementos competitivos del supermercado “Las Segovias” en la ciudad de Estelí en el año 2016. 1-19. Zulia, Venezuela. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/94852298.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercero ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación . Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Briones, V. R. (04 de 2008). Propuesta De Implementación del Sistema CRM (Customer Relationship Management; Administración de Las Relaciones Con El Cliente), Para El Departamento De Ventas de Amanco Guatemala. Guatemala, Mexico. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1857_IN.pdf
- Cajal, A. (25 de Agosto de 2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-de-campo/>
- Cancho, M. (2010). *El arte de innovar y emprender*. España. Obtenido de https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf
- Carretto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2015). The Business Model Canvas. *Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios*. Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf
- Carvajal, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. 167. Quito,

- Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6393>
- Cervilla, M., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 289-308. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992009.pdf>
- Corporación Favorita. (03 de 2020). Corporación Favorita. *Informe 2019, KOMM COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*, 1-132. Quito, Ecuador: TAQUINA. Obtenido de <https://www.corporacionfavorita.com/wp-content/uploads/2020/03/INFORME-CF-2019-comercial-18-05-2020.pdf>
- Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. periodo 2016-2017. Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%20DE%20PRODUCTORES%20AGROPECUARIOS%20PIUNTZA%20NANKAIS%20PARA%20EXPORTACION%20Y%20DIVERSIFICACION%20DE%20PRODUCTOS.%20PERIODO%202016-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, J. (20 de Agosto de 2018). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2015/09/herramientas-emprendedores.html>
- Ferreira, D. (2016). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>

- Flores, P. (2020). Modelo CANVAS para el área de negocios en Enlace Negocios Fiduciarios del Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/184>
- Gallego, J. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 830-854. doi:<https://doi.org/10.1590/198053145177>
- Gomez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación* (RED TERCER MILENIO S.C. ed.). Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Estado de México: Primera. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Resultados del censo 2010 de población en el Ecuador. *FASCÍCULO PROVINCIAL GUAYAS*. Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (octava ed.). Chicago: Person Educación. Obtenido de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- López, V. (4 de Octubre de 2019). *Rock Content - ES*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/>
- Maradiaga, J. R. (2015). *Técnicas de investigación documental(1-131)*. MANAGUA, NICARAGUA. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Martínez, A. (2013). Diseño de investigación. Principios teórico-metodológicos y prácticos para su concreción. *Revista Anuario Escuela de Archivología*, 37-63.

- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación* (Primera ed.). México. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Meneses, B. M. (2018). DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS, PARA LA EMPRESA CLEV CONSULTORES CÍA. LTDA. 1-181. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2582/1/T-UIDE-1846.pdf>
- Nantik, Lum. (2017). Programa AVANZA. *Mi modelo de negocio*. Obtenido de https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf
- Narváez, B., & Puente, J. (2019). Modelo de negocios para la creación de una empresa de ecoturismo, en la ciudad de Cuenca, para el año 2019. Cuenca, Azuay, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32403/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Centro Libros PAPER, S. L. U. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona, España: Centro Libros PAPER, S. L. U. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>

- Peña, C. A. (2019). LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO DEL CANTÓN JIPIJAPA. 1-112. Jipijapa, Manabí, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1868/1/UNESUM-ECUADOR-ECONOMIA-2019-16.pdf>
- Porter, M. (2007). Estrategias Competitivas. En P. Michael E., *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia* (Primera ed.). Mexico: Grupo editorial patria. Obtenido de <https://vdocuments.site/m-porter-estrategia-competitiva-383pdf.html>
- Rojas, B. (2017). Modelo de Negocios Canvas para la Empresa Multisectorial de Ayash S.A. de Huaraz - 2017. Huaraz, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/13267>
- Rubio, L., & Baz, V. (Agosto de 2004). *El Poder de la Competitividad*. Obtenido de http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Ginebra : World Economic Forum.
- Sobrino, L. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 50, 311-361. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31205003>

Universidad de Alicante. (2016). *Cuatro herramientas para formular, difundir y comunicar tu modelo de negocio | El Club de las Buenas Decisiones | Programas Máster Universidad de Alicante*. Obtenido de unniun:
<https://www.unniun.com/cuatro-herramientas-para-formular-difundir-y-comunicar-tu-modelo-de-negocio-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones-cbd-mde-ua/>

Vildósola, X. (2009). *Las actitudes de profesores y estudiantes y la influencia de factores del aula en la transmisión de la naturaleza de la ciencia en la enseñanza secundaria*. Barcelona, España. Obtenido de
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1325/XVT_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS 1: Formato de Entrevista realizadas a expertos



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EDUCACIÓN COMERCIAL Y
DERECHO
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

TEMA: LA HERRAMIENTA CANVAS Y LA COMPETITIVIDAD EN LOS COMISARIATOS DEL
CANTÓN MILAGRO, AÑO 2020

Estimado(a):

Somos estudiantes de la universidad Estatal de Milagro carrera de Contaduría Pública y Auditoría, nos encontramos en el desarrollo del trabajo de integración curricular, por lo que agradeceremos su colaboración y su apoyo, contestándonos el siguiente cuestionario que tiene por finalidad recabar información valiosa que nos permite conocer sobre la competitividad de los comisariatos.

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

Fecha:

- 1. ¿Podría usted explicar cómo está estructurado la herramienta CANVAS y con qué frecuencia debe reestructurarse?**
- 2. ¿Cree usted que la competitividad en los comisariatos está relacionada con la herramienta CANVAS? ¿Por qué?**
- 3. ¿Cómo cree usted que la propuesta de valor genera ventajas competitivas en los comisariatos?**

4. **¿Cuáles son los principales factores que constituyen ventajas competitivas en el mercado?**

5. **¿De qué manera considera usted que el mantener una buena relación con los clientes contribuye en la competitividad de los comisariatos?**

6. **¿De qué manera los recursos claves intervienen en la competitividad de los comisariatos?**

7. **¿Qué tan importante considera usted el que los comisariatos cuenten con un sistema de señaléticas?**

Firma:

ANEXOS 2: Fotos realizando la entrevista a trabajadores de los comisariatos

