



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del título de
Licenciadas en Administración de Empresas

AUTORAS:

Benítez García Génesis Antonella

Palma Chicaiza Mayerly Yუსlady

TUTOR:

Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MBA.

LA MANÁ – ECUADOR

MARZO 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA


Benítez García Génesis Antonella con cédula de ciudadanía No. 0550311047, Palma Chicaiza Mayerly Yუსlady con cédula de ciudadanía No. 0504516386 declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ”**, siendo el Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MBA, Tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026



Benítez García Génesis Antonella
C.C. 0550311047



Palma Chicaiza Mayerly Yუსlady
C.C.: 0504516386

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ”, de Benítez García Génesis Antonella, y Palma Chicaiza Mayerly Yuslady, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas, técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, marzo del 2026

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature is stylized and appears to read 'Eduardo Fabricio Cabrera Toscano'.

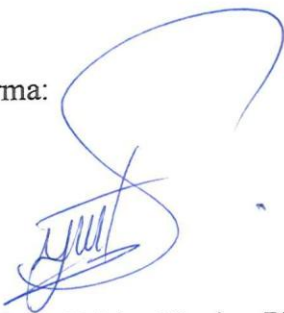
Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MBA
C.C. 1712317195
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

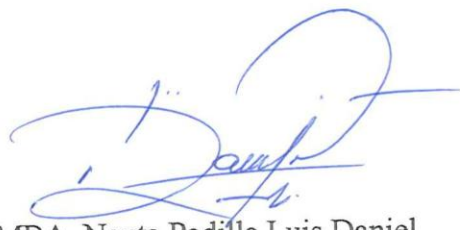
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, carrera de Administración de Empresas; por cuanto, las postulantes: Benítez García Génesis Antonella, y Palma Chicaiza Mayerly Yuslady con el título de Proyecto de Investigación: **“MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

La Maná, marzo del 2026

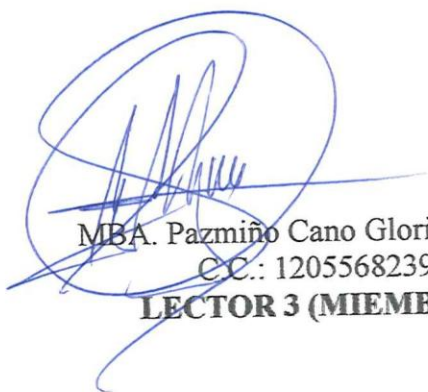
Para constancia firma:



Dr. Martínez Ortiz Fabian Xavier, PhD
C.C.: 1600508855
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



MBA. Nauta Padilla Luis Daniel
C.C.: 0503481236
LECTOR 2 (MIEMBRO)



MBA. Pazmiño Cano Gloria Evelina
C.C.: 1205568239
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Extendemos nuestro sincero reconocimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como a la Facultad de Ciencias Administrativas y a la Carrera de Administración de Empresas, por la excelencia académica y la sólida formación profesional brindada durante nuestra etapa estudiantil.

Asimismo, expresamos nuestra especial distinción al Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MBA, cuya guía estratégica y valiosos criterios técnicos fueron fundamentales en el desarrollo de este proceso. De igual manera, hacemos extensivo este agradecimiento a todo el cuerpo docente por su invaluable aporte a nuestra formación académica.

Génesis y Mayerly

DEDICATORIA

Este trabajo es fruto del esfuerzo compartido y lo dedico con gratitud a Dios, por fortalecer mi camino. A la memoria y presencia de mis abuelos por su cariño; a mi familia (padres, hermanos y tíos) por su respaldo permanente.

Génesis

Consagro este trabajo investigativo a Dios, por ser mi fuente de sabiduría y fortaleza. A mi familia, cuyo apoyo incondicional y motivación constante fueron los cimientos de mi formación profesional. Su fe en mis capacidades me impulsó a superar cada etapa de este proceso académico con integridad y esfuerzo.

Mayerly

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TITULO: MODELOS DE NEGOCIOS INNOVADORES PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ

Autoras:

Benítez García Génesis Antonella
Palma Chicaiza Mayerly Yuslady

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo establecer modelos de negocios innovadores que fortalecieran estos emprendimientos mediante la profesionalización de sus prácticas de gestión. Se empleó un diseño metodológico mixto que integró investigación de campo, bibliográfica, diagnóstica y propositiva. La muestra probabilística incluyó 299 microempresarios de un universo de 1,345 locales comerciales registrados, aplicándose un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos que evaluó cuatro factores críticos del modelo de negocio. Los hallazgos revelaron deficiencias alarmantes: el 50% de los participantes careció de un modelo de negocio claramente definido, el 51% no articuló una propuesta de valor diferenciada y el 49% evidenció control financiero deficiente. El Factor 1 (Estructura del modelo) obtuvo la media más baja (2.66/5), mientras que el Factor 2 (Innovación) alcanzó apenas 2.63/5, confirmando gestión empírica sin planificación estratégica. Paradójicamente, el 64% de clientes valoró positivamente la calidad de productos ofrecidos, evidenciando potencial competitivo desaprovechado por ausencia de estructura administrativa. El análisis comparativo de metodologías identificó al Business Model Canvas y Value Proposition Canvas como herramientas óptimas por su simplicidad operativa, costo cero de implementación y validación empírica en contextos similares. La propuesta integró tres componentes: BMC contextualizado, VPC validado y sistema de control financiero simplificado. El modelo proyectó un retorno de inversión excepcional de 110,70% mediante inversión mínima de \$6.50 por microempresa, estimando incrementos del 20% en ventas y 8 puntos porcentuales en márgenes de utilidad a doce meses. La estrategia de implementación incluyó talleres participativos, formación de facilitadores locales y alianza con la Cámara de Comercio, garantizando sostenibilidad institucional. Se concluyó que la adopción sistemática de estos modelos transformaría el ecosistema empresarial local, beneficiando directamente a 1,345 negocios e indirectamente a 57,972 habitantes del cantón.

Palabras clave: Modelo de negocio, microempresa, innovación, gestión comercial.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

LA MANÁ EXTENSION

THEME: INNOVATIVE BUSINESS MODELS FOR COMMERCIAL MICRO-ENTERPRISES IN LA MANÁ

Authors:

Benítez García Génesis Antonella

Palma Chicaiza Mayerly Yუსlady

ABSTRACT

This research aimed to establish innovative business models that would strengthen these ventures through the professionalization of their management practices. A mixed methodological design was employed, integrating field, bibliographic, diagnostic, and propositional research. The probabilistic sample included 299 micro-entrepreneurs from a universe of 1,345 registered commercial establishments, applying a structured questionnaire with a five-point Likert scale that evaluated four critical factors of the business model. The findings revealed alarming deficiencies: 50% of participants lacked a clearly defined business model, 51% failed to articulate a differentiated value proposition, and 49% demonstrated deficient financial control. Factor 1 (Model Structure) obtained the lowest mean (2.66/5), while Factor 2 (Innovation) reached merely 2.63/5, confirming empirical management without strategic planning. Paradoxically, 64% of customers positively valued the quality of products offered, evidencing competitive potential untapped due to the absence of administrative structure. The comparative analysis of methodologies identified the Business Model Canvas and Value Proposition Canvas as optimal tools due to their operational simplicity, zero implementation cost, and empirical validation in similar contexts. The proposal integrated three components: contextualized BMC, validated VPC, and simplified financial control system. The model projected an exceptional return on investment of 110,70% through minimal investment of \$6.50 per micro-enterprise, estimating increases of 20% in sales and 8 percentage points in profit margins within twelve months. The implementation strategy included participatory workshops, training of local facilitators, and alliance with the Chamber of Commerce, ensuring institutional sustainability. It was concluded that the systematic adoption of these models would transform the local business ecosystem, directly benefiting 1,345 businesses and indirectly impacting 57,972 habitants.

Keywords: Business models, microenterprises, innovation, commercial management.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	5
4.1. Beneficiarios directos	5
4.2. Beneficiarios indirectos	5
5. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	6
6. OBJETIVOS.....	11
6.1. Objetivo general	11
6.2. Objetivos específicos.....	11
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS	12
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA.....	13
8.1 Antecedentes investigativos	13
8.2. Categorías de investigación.....	15
8.3. Fundamentación teórica.....	16
8.3.1. Modelos de Negocios.....	16
8.3.1.1 Concepto de modelo de negocios	16
8.3.1.2 Canvas del modelo de negocios.....	16

8.3.2. Innovación Empresarial	17
8.3.2.1 Innovación en modelos de negocios	17
8.3.2.2 Tipos de innovación	18
8.3.3. Microempresas y MiPymes	19
8.3.3.1 Características de las microempresas.....	19
8.3.3.2 Desafíos de las microempresas comerciales	19
8.3.4. Desarrollo socioeconómico local.....	20
8.3.4.1 Economía local y territorial.....	20
8.3.4.2 Rol de las microempresas en el desarrollo local	21
8.3.5. Contexto cantonal de La Maná	21
8.3.5.1 Caracterización económica del cantón La Maná.....	21
8.3.5.2 Sector comercial en La Maná	22
8.3.6. Propuesta de valor	23
8.3.6.1 Diseño de propuesta de valor.....	23
8.3.6.2 Value proposition Canvas.....	24
8.3.7. Segmentación de mercado	25
8.3.7.1 Identificación de segmentos de clientes	25
8.3.7.2 Segmentación en contextos locales.....	25
8.3.8. Canales de distribución y comunicación	26
8.3.8.1 Estrategias multicanal para microempresas	26
8.3.8.2 Digitalización del comercio local.....	27
8.3.9. Sostenibilidad y rentabilidad.....	28
8.3.9.1 Estructura de costos en microempresas	28
8.3.9.2 Fuentes de ingresos diversificadas	28
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	29

10. METODOLOGÍA.....	30
10.1. Tipo de investigación	31
10.1.1. Investigación formativa	31
10.1.2. Investigación de campo	31
10.1.3. Investigación bibliográfica	31
10.1.4. Investigación diagnóstica	32
10.1.5. Investigación propositiva.....	32
10.2. Métodos	32
10.2.1. Método analítico	32
10.2.2. Método deductivo.....	33
10.2.3. Método inductivo.....	33
10.3. Técnicas	33
10.3.1. Encuesta	33
10.3.2. Entrevista en profundidad.....	34
10.3.3. Observación directa.....	34
10.4. Instrumentos	34
10.4.1. Cuestionario estructurado	34
10.4.2. Guion de entrevista semiestructurada	35
10.4.3. Ficha de observación.....	35
10.5. Población y muestra.....	35
10.5.1. Población de estudio	35
10.5.2. Muestra	36
10.5.3. Análisis e interpretación de la información	37
11. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
11.1. Resultados de la encuesta dirigida a microempresas comerciales de La Maná.....	38

11.4. Desarrollo de la propuesta	60
11.4.1. Título de la propuesta.....	60
11.4.2. Antecedentes de la propuesta.....	60
11.4.3. Justificación de la propuesta	61
11.4.4. Objetivos de la propuesta	63
11.4.5. Objetivo 1: Diagnóstico de las principales debilidades para estructurar un modelo Canvas.....	63
11.4.5.1. Metodología del diagnóstico.....	64
11.4.5.2. Hallazgos críticos del diagnóstico.....	64
11.4.5.4. Conclusiones del diagnóstico	69
11.4.6. Objetivo 2: Análisis de modelos de innovación aplicables.....	69
11.4.6.1. Criterios de selección de modelos.....	69
11.4.6.2. Análisis comparativo de modelos de innovación.....	70
11.4.6.3. Modelos complementarios analizados.....	74
11.4.6.4. Matriz de aplicabilidad al contexto local	74
11.4.6.5. Integración de modelos seleccionados	75
11.4.6.6. Ruta de transformación digital complementaria	76
11.4.6.7. Conclusiones del análisis de modelos	77
11.4.7. Objetivo 3: Diseño del modelo de negocios innovador estableciendo sistemas simplificados de control financiero.....	77
11.4.7.1. Estructura general del modelo propuesto.....	78
11.4.7.2. Componente 1: Business Model Canvas contextualizado para La Maná.....	78
11.4.7.3. Componente 2: Value Proposition Canvas - creación de diferenciación.....	81
11.4.7.4. Componente 3: Sistema de control financiero simplificado.....	82
11.4.7.5. Estrategia de Implementación del Modelo	85
11.4.7.6. Indicadores de éxito del modelo.....	87

11.4.7.7. Análisis de viabilidad de la propuesta	88
11.4.8. Conclusiones Generales de la Propuesta	92
12. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN	94
12.1 Impacto Social	94
12.2 Impacto Ambiental	94
12.3 Impacto Económico	94
12.3 Impacto Tecnológico	95
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	96
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
14.1. Conclusiones	98
14.2. Recomendaciones	98
15. BIBLIOGRAFÍA	100
16. ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1	Beneficiarios del proyecto 5
2	Matriz causa-efecto..... 9
3	Actividades y sistema de tareas 12
4	Modelo de negocio claramente definido 38
5	Propuesta de valor diferenciada..... 39
6	Segmentos de clientes identificados con precisión..... 40
7	Actividades clave del negocio se organizan eficientemente 41
8	Ingresos y costos del negocio se controlan..... 42
9	Introducción de cambios o mejoras en sus operaciones 43
10	Propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado 44
11	Emprendimiento responde a cambios del entorno..... 45
12	Emprendedor cuenta con capacidades a cambios e innovación 46
13	Gestión administrativa facilita implementar innovaciones 47
14	Utilización de canales digitales para promoción 48
15	Herramientas digitales mejoran la comunicación con clientes..... 49
16	La tecnología incrementa la eficiencia operativa del negocio..... 50
17	La digitalización contribuye al crecimiento del emprendimiento 51
18	Existe disposición a invertir en tecnologías de bajo costo 52
19	El negocio es competitivo frente a emprendimientos similares 53
20	Los clientes valoran positivamente la calidad de los productos..... 54
21	El negocio logra retener clientes habituales de manera efectiva 55
22	El emprendimiento genera ingresos suficientes para su sostenibilidad..... 56
23	La formalización legal y tributaria favorece el crecimiento del negocio 57

24	Síntesis de resultados por factor evaluado.....	64
25	Brecha entre capacidad percibida e innovación efectiva.....	66
26	Matriz de priorización de debilidades detectadas.....	68
27	Evaluación comparativa de modelos de negocio e innovación	70
28	Matriz de aplicabilidad contextual de modelos	75
29	Ruta de adopción tecnológica por fases	76
30	Business Model Canvas - Ejemplo: Tienda de Insumos Agrícolas Agro La Maná	79
31	Value Proposition Canvas - Ejemplo: Restaurante Sabor Manabita	81
32	Proceso de Validación de Propuesta de Valor.....	82
33	Plantilla de registro diario de movimientos.....	83
34	Cuadro de cálculo de costos y precio de venta.....	84
35	Plan de Implementación por Fases	86
36	Indicadores de impacto del modelo propuesto	87
37	Análisis Costo-Beneficio de la implementación	88
38	Matriz de riesgos y mitigación	90
38	Presupuesto del Proyecto.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Pág.
1	Categorías de investigación..... 15
2	Modelo de negocio claramente definido 38
3	Propuesta de valor diferenciada..... 39
4	Segmentos de clientes identificados con precisión..... 40
5	Actividades clave del negocio se organizan eficientemente 41
6	Ingresos y costos del negocio se controlan..... 42
7	Introducción de cambios o mejoras en sus operaciones..... 43
8	Propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado 44
9	Emprendimiento responde a cambios del entorno..... 45
10	Emprendedor cuenta con capacidades a cambios e innovación 46
11	Gestión administrativa facilita implementar innovaciones 47
12	Utilización de canales digitales para promoción 48
13	Herramientas digitales mejoran la comunicación con clientes..... 49
14	La tecnología incrementa la eficiencia operativa del negocio..... 50
15	La digitalización contribuye al crecimiento del emprendimiento 51
16	Existe disposición a invertir en tecnologías de bajo costo 52
17	El negocio es competitivo frente a emprendimientos similares 53
18	Los clientes valoran positivamente la calidad de los productos..... 54
19	El negocio logra retener clientes habituales de manera efectiva 55
20	El emprendimiento genera ingresos suficientes para su sostenibilidad..... 56
21	La formalización legal y tributaria favorece el crecimiento del negocio 57

22	Distribución de debilidades en estructura del modelo de negocio	65
23	Estructura del Business Model Canvas adaptado	71
24	Estructura del Value Proposition Canvas	73
25	Arquitectura Integral del modelo propuesto	78
26	Panel de Control Financiero Mensual	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Hoja de vida del Tutor de la investigación.....	109
Anexo 2. Hojas de vida investigador 1	110
Anexo 3. Hojas de vida investigador 2	111
Anexo 4. Matriz de Operacionalización	112
Anexo 5. Árbol de problemas	113
Anexo 6. Cuestionario de la encuesta dirigida a las microempresas comerciales del cantón la Maná.	114
Anexo 7. Validación del cuestionario de las encuestas	116
Anexo 8. Datos del Cuerpo de Bomberos de La Maná.....	119
Anexo 9. Muestra de estudio mediante Survey Monkey	120
Anexo 10. Certificado del Abstrac.....	121
Anexo 11. Certificado de Similitud	122

INTRODUCCIÓN

La dinámica económica reconoció a las microempresas como actores estratégicos para la generación de empleo, cohesión social y sostenibilidad territorial, particularmente en economías emergentes caracterizadas por alta informalidad y limitaciones estructurales (INEC, 2025). En el contexto ecuatoriano, estas unidades productivas representaron más del 90 % del tejido empresarial nacional, configurándose como pilares del desarrollo local (Albarrasin et al., 2023). Sin embargo, esta relevancia cuantitativa contrastó con una fragilidad organizativa persistente, asociada al predominio de modelos de gestión empíricos y a una limitada capacidad de adaptación frente a entornos volátiles (Tapiero-Hernández y Maruri-Revelo, 2025).

A pesar de su riqueza productiva y posición estratégica, las microempresas comerciales evidenciaron debilidades estructurales en planificación, innovación y transformación digital, lo que restringió su competitividad y elevó su vulnerabilidad ante fluctuaciones del mercado (Puie, 2021); (Rivadeneira-Moreira, 2023). La literatura reciente subrayó que la innovación en modelos de negocio dejó de constituir ventaja opcional para convertirse en requisito de supervivencia, especialmente en territorios periféricos donde la presión competitiva se intensifica (Cosenz & Bivona, 2020; Ferreira et al., 2024).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se desarrolló con el propósito de diseñar modelos de negocio innovadores, contextualizados a la realidad comercial de La Maná, que permitieran fortalecer la sostenibilidad y resiliencia de sus microempresas. Se partió del supuesto teórico que la reconfiguración estratégica de la propuesta de valor, articulada con procesos de validación empírica, constituye mecanismo eficaz para reducir la mortalidad empresarial y dinamizar el desarrollo territorial (Amit & Zott; Glyptis et al., 2021). En consecuencia, el estudio adoptó un enfoque propositivo para integrar innovación, gestión y sostenibilidad como ejes articuladores de la competitividad local.

Finalmente, esta investigación buscó trascender el diagnóstico descriptivo para ofrecer soluciones operativas y replicables, capaces de transformar la lógica tradicional de gestión en un modelo orientado a la creación de valor sostenible. Al hacerlo, se pretendió contribuir al fortalecimiento empresarial y estabilidad socioeconómica de un territorio donde el comercio local continúa siendo un factor decisivo para el bienestar colectivo.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Modelos de negocios innovadores para microempresas comerciales del cantón La Maná.

Fecha de inicio:	Octubre de 2025
Fecha de finalización:	Marzo de 2026
Lugar de ejecución:	Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, Zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
Facultad que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Carrera que auspicia:	Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas
Proyecto de investigación vinculado:	Emprendimientos socio productivos del cantón La Maná
Equipo de trabajo:	
Tutor:	Ing. Eduardo Fabricio Cabrera Toscano, MBA
Investigadoras:	Benítez García Genesis Antonella Palma Chicaiza Mayerly Yუსlady
Área de Conocimiento:	Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, (SNIESE, 2020)
Línea de investigación:	Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad
Sub líneas de investigación de la Carrera:	Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento
Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025 – 2029:	El proyecto se alinea con el Eje Económico, productivo y empleo buscando incrementar el empleo adecuado y fomentar la producción sostenible, dentro del objetivo de desarrollo productivo y al Eje Ambiente, Agua, energía y conectividad para la producción ecológica (SENESCYT, 2025).

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El tejido económico del cantón La Maná, encontró históricamente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) su motor de subsistencia y el principal generador de empleo local. No obstante, se identificó que estas unidades productivas enfrentaron desafíos críticos que condicionaron su sostenibilidad a largo plazo. A pesar de su relevancia socioeconómica, las microempresas comerciales operaron en un entorno marcado por la volatilidad tecnológica y las nuevas exigencias del mercado, factores que profundizaron la brecha de competitividad frente a mercados más globalizados y digitalizados (Tapiero-Hernández y Maruri-Revelo, 2025).

A nivel nacional e internacional, la adopción de modelos de negocio innovadores se consolidó como el factor determinante para la supervivencia empresarial. Como señalaron Duarte-Lozada y Restrepo-Rivillas (2021), la innovación en los modelos de negocio no fue simplemente una opción estética, sino una reconfiguración necesaria de la propuesta de valor para adaptarse a entornos de alta incertidumbre. Sin embargo, en el contexto específico de La Maná, predominó el uso de estructuras organizativas tradicionales y empíricas. Esta resistencia al cambio se manifestó en una comunicación deficiente con los consumidores y un aprovechamiento casi nulo de los ecosistemas digitales. El diagnóstico inicial reveló que las causas subyacentes incluyeron un marcado desconocimiento sobre metodologías de innovación adaptadas a la realidad local y una preocupante carencia de formación técnica en la validación de estrategias comerciales directamente con el mercado (Becerra, 2025).

Esta situación de estancamiento generó debilidades organizativas profundas. Al carecer de un enfoque sistemático para la innovación, los pequeños negocios locales se volvieron vulnerables a las fluctuaciones del mercado. La falta de herramientas para la transformación digital fue un punto crítico, pues como indicaron Ferreira et al. (2024), la digitalización en el sector minorista dejó de ser un valor agregado para convertirse en un requisito de acceso a nuevos nichos de consumo. En La Maná, el uso ineficaz de canales digitales no solo limitó las ventas, sino que dificultó la creación de vínculos de lealtad con clientes que, cada vez más, demandaron inmediatez y personalización.

Para Galardi et al. (2022), las consecuencias de mantener este modelo tradicional fueron tangibles y preocupantes: un riesgo creciente de cierre de negocios y un impacto negativo directo en el desarrollo social y económico del cantón. Se observó que, de no intervenir oportunamente, la capacidad de crecimiento sostenible de estas empresas se vería mermada, derivando en una pérdida progresiva de empleos. Ante este panorama, el presente proyecto se centró en la investigación y el diseño de modelos de negocio disruptivos, específicamente alineados con las particularidades territoriales. Se priorizó la creación de herramientas prácticas que permitieran a las MIPYMES transitar hacia una gestión basada en la creación de valor real.

La investigación adoptó un enfoque propositivo, reconociendo que la competitividad exigió una flexibilidad que muchas microempresas aún no habían desarrollado. Al respecto, Ambriz et al. (2024) subrayaron que la resiliencia de las microempresas dependió directamente de su capacidad para pivotar sus estrategias frente a cambios disruptivos. Por ello, el estudio no solo documentó las debilidades existentes, sino que proporcionó soluciones aplicables y testeadas. Finalmente, la propuesta buscó fortalecer el entorno comercial de La Maná mediante la implementación de estrategias de sostenibilidad. Como sugirieron Cosenz y Bivona (2020), la innovación en zonas rurales o semiurbanas debe ser contextualizada para que el impacto sea real y perdurable. En definitiva, este proyecto representó un esfuerzo por asegurar que la actividad comercial de la región no solo sobreviviera, sino que prosperara mediante la profesionalización y la validación empírica de sus modelos de negocio.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La relevancia de las pequeñas y medianas empresas en el tejido socioeconómico de la región andina fue un hecho incuestionable durante las últimas décadas. Se reconoció que más del 90% de las estructuras empresariales en los países de la Comunidad Andina correspondieron a este segmento, siendo responsables de generar el 60% del empleo total (Nor, 2024). Este impacto social convirtió al sector en un eje estratégico para cualquier política de desarrollo regional. En el caso particular de Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas no solo actuaron como motores de producción, sino que fueron las principales encargadas de dinamizar la economía e impulsar la innovación desde la base social. Según los registros del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2025), para el periodo 2024-2025, la prevalencia de las microempresas alcanzó cerca del 92% del universo empresarial nacional, superando el millón

de unidades productivas, lo cual subrayó la necesidad imperante de fortalecer su estructura operativa.

A pesar de esta hegemonía numérica, la realidad en zonas rurales y periféricas como el cantón La Maná reveló una brecha profunda entre el potencial y la ejecución. Estas unidades productivas enfrentaron limitaciones estructurales que obstaculizaron su crecimiento sostenido. Se identificaron barreras críticas como la informalidad persistente, el acceso limitado a herramientas digitales de vanguardia y una preocupante debilidad en las cadenas de valor locales (Tapiero-Hernández y Maruri-Revelo, 2025). Ante este escenario, la implementación de modelos de negocio innovadores no se presentó como una opción de lujo, sino como una urgencia técnica. La literatura académica reciente, como la de Cosenz y Bivona (2020), enfatizó que la competitividad de las microempresas en contextos emergentes dependió directamente de su capacidad para reconfigurar sus propuestas de valor frente a consumidores cada vez más digitales y exigentes.

El entorno global demandó empresas capaces de integrar la tecnología, la sostenibilidad y la inclusión social como pilares de gestión. En La Maná, se observó que la riqueza agrícola, turística y cultural del territorio permaneció subutilizada debido a la ausencia de modelos de negocio estructurados que logran conectar estos recursos con el mercado moderno. Como bien señalaron Inda et al. (2021), la innovación en los modelos de negocio permitió que las empresas rurales no solo sobrevivieran, sino que generaran ventajas competitivas mediante la diferenciación de sus servicios. Por tanto, este proyecto respondió a la necesidad de diseñar marcos estratégicos que fomentaran tanto la formalización empresarial como la eficiencia productiva, permitiendo que la identidad local se transformara en un activo comercial rentable (Floridi et al., 2022).

Finalmente, se reconoció que, sin una intervención técnica adecuada, el riesgo de estancamiento de las microempresas del cantón La Maná seguiría siendo elevado. La implementación de los modelos propuestos pretendió revitalizar la economía local, estimulando un desarrollo socioeconómico que fuera tanto inclusivo como resiliente. Al cierre del análisis, se determinó que fortalecer estas microempresas significaba, en última instancia, asegurar la estabilidad de cientos de familias que dependían del comercio regional.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Tabla 1. *Beneficiarios del proyecto*

Beneficiarios directos		Beneficiarios indirectos	
1,345	Microempresarios del cantón La Maná	57,972	Población del cantón La Maná

Elaborado por: Las Autoras

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos son todos los emprendedores del cantón La Maná que accedieron al modelo de negocios presentado en este proyecto y a las recomendaciones que pueden implementar en sus microempresas que según datos del Cuerpo de Bomberos del cantón asciende a un total de 1,345 locales comerciales. Estos actores en corto plazo serán los principales agentes del cambio, mejorando las capacidades empresariales y la competitividad.

4.2. Beneficiarios indirectos

La implementación de modelos de negocios innovadores en las microempresas, no solo beneficiaran a los emprendedores, esto beneficia de manera indirecta a los 57,972 habitantes del cantón La Maná según datos del (INEC, 2025). La mejora en la calidad y sostenibilidad de las pequeñas empresas tendrá un impacto positivo de la economía local, la creación de empleo y el bienestar general de la población. Además, las instituciones públicas y privadas que promueven el desarrollo económico y social del estado también se consideran beneficiarias indirectas, ya que pueden utilizar los resultados para desarrollar políticas y programas de apoyo a los emprendedores.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACION

A nivel global, la estabilidad de las microempresas se vio profundamente sacudida por la volatilidad de los mercados y la acelerada transformación digital. Se observó que, en el contexto latinoamericano, estas unidades productivas funcionaron como el principal amortiguador social frente al desempleo, aunque operaron bajo una vulnerabilidad sistémica (Salas-Páez et al., 2022). Diversas investigaciones internacionales subrayaron que la carencia de estructuras organizativas sólidas no fue un fenómeno aislado, sino una respuesta a entornos macroeconómicos inciertos. Como señalaron Benites et al. (2021), la incapacidad de las pequeñas organizaciones para migrar hacia modelos de negocio disruptivos limitó su inserción en cadenas de valor globales, condenándolas a competencia basada en precios y no innovación.

Esta problemática se vio agravada por una brecha tecnológica persistente. A escala macro, la digitalización se presentó como un requisito de supervivencia; sin embargo, las políticas públicas no siempre lograron cerrar la distancia entre la oferta tecnológica y la capacidad de adopción de las microempresas (Pradana y Syahbandi, 2025). En este sentido, se identificó que la falta de un enfoque sistemático para la gestión del cambio fue el factor común que impidió la resiliencia empresarial. La literatura académica de los últimos años reforzó la idea de que los modelos de negocio tradicionales quedaron obsoletos frente a una economía basada en el conocimiento y sostenibilidad. En consecuencia, el panorama internacional mostró una alta tasa de mortalidad empresarial durante los primeros cinco años de vida, debido a la ausencia de una planificación estratégica que integrara variables de entorno dinámico (Cosa, 2025).

En el ámbito nacional, Ecuador presentó un escenario donde las microempresas representaron cerca del 92% del tejido empresarial, consolidándose como un pilar fundamental para la producción y el dinamismo del país (Albarrasin et al., 2023). No obstante, se determinó que gran parte de este sector operó en condiciones de informalidad y con modelos de gestión empíricos. La problemática en este nivel se centró en la desconexión entre la importancia teórica de las MIPYMES y los recursos técnicos reales a los que tuvieron acceso. Según Pérez et al. (2023), uno de los desafíos determinantes para las empresas ecuatorianas fue la falta de marcos estructurales adaptados al contexto local, lo que impidió la integración de aspectos como la sostenibilidad ambiental y la inclusión social en sus operaciones diarias.

Además, el entorno nacional estuvo marcado por un emprendimiento que surgió mayoritariamente por necesidad económica antes que por una oportunidad de mercado validada (Barrón, 2020). Esta génesis reactiva provocó que muchos negocios carecieran de una base administrativa mínima, afectando su capacidad de financiamiento y su crecimiento a largo plazo. Se evidenció que el bajo nivel de alfabetización digital en las zonas rurales y semirurales del país actuó como una barrera invisible que bloqueó el acceso a nuevos clientes y mercados digitales. La falta de validación de estrategias comerciales ante clientes reales resultó en una oferta de valor genérica que no lograba diferenciarse en un mercado nacional cada vez más saturado (Payne et al., 2020). Así, la problemática meso-económica se definió por una lucha constante por la formalización en un ecosistema que aún demandaba mayor asistencia técnica y formación empresarial especializada.

Al descender al nivel micro, específicamente en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, las dificultades estructurales se intensificaron debido a las particularidades geográficas y sociales del territorio. Se identificó que las microempresas locales, a pesar de estar inmersas en una zona con gran riqueza agrícola y turística, no lograron capitalizar estas ventajas competitivas. Como indicaron Rivadeneira-Moreira (2023), las condiciones del subtrópico ecuatoriano presentaron barreras logísticas y de acceso que limitaron la adopción de herramientas de gestión modernas. La mayoría de los establecimientos comerciales en La Maná mantuvieron procesos manuales y estructuras familiares rígidas que dificultaron la delegación de funciones y la profesionalización.

La problemática micro se manifestó en una comunicación deficiente con el cliente y un uso ineficaz de los canales de venta. Los estudios de Puie (2021) evidenciaron que el desconocimiento de modelos de innovación adaptados a la realidad rural fue el detonante de una baja rentabilidad. Los emprendedores de La Maná enfrentaron un ciclo de estancamiento donde la falta de criterios técnicos en comercialización y gestión financiera derivó en el agotamiento de recursos en periodos cortos (Tapiero-Hernández y Maruri-Revelo, 2025). Esta carencia de un modelo de negocio innovador y contextualizado impidió que el comercio local se transformara en un motor de desarrollo sostenible. Por lo tanto, el problema en este nivel se sintetizó en la desconexión total entre el potencial productivo del cantón y la realidad operativa de sus negocios, los cuales requirieron de un enfoque mixto y participativo para diseñar soluciones que garantizaran su permanencia en el tiempo.

5.3.1 Causas y efectos del problema

El análisis sistemático de la realidad comercial en el cantón La Maná permitió identificar una red compleja de causalidades que condicionaron el desempeño de sus microempresas. Para comprender este fenómeno, se utilizó una matriz causa-efecto que desglosó cómo los factores internos y externos se entrelazaron para generar un estado de vulnerabilidad competitiva. Se determinó que las raíces del problema no fueron hechos aislados, sino un conjunto de deficiencias estructurales que se retroalimentaron constantemente.

En primer lugar, se identificó como causa primaria el predominio de una gestión empírica y tradicional. La mayoría de los emprendimientos locales nacieron de la necesidad de subsistencia, lo que resultó en una ausencia casi total de planificación estratégica. Como bien señalaron Bocken y Geradts (2020), esta falta de una arquitectura organizacional sólida impidió que las empresas articularan propuestas de valor diferenciadas. El efecto inmediato de esta carencia fue una alta tasa de mortalidad empresarial; los negocios se vieron incapacitados para resistir las fluctuaciones del mercado, operando bajo un modelo de ensayo y error que agotó prematuramente sus limitados recursos financieros.

Una segunda causa crítica fue la brecha tecnológica y el bajo nivel de alfabetización digital. A pesar de la omnipresencia de las redes sociales, se observó que el uso de estas herramientas en La Maná fue meramente recreativo o rudimentario, sin una estrategia de conversión o fidelización. Al respecto, Sewpersadh (2023) explicaron que la falta de integración digital en el sector minorista actuó como un techo de cristal que bloqueó el acceso a nuevos mercados. El efecto derivado fue un aislamiento comercial; mientras los hábitos de consumo evolucionaron hacia la inmediatez y el e-commerce, las microempresas de La Maná permanecieron estancadas en métodos de venta físicos y pasivos, perdiendo competitividad frente a actores externos más dinámicos.

Asimismo, se detectó una causa relacionada con la debilidad de las cadenas de valor y la falta de asociatividad. Los comerciantes operaron como islas, con escasa colaboración o validación de sus estrategias frente a las necesidades reales del entorno. Esta fragmentación, sumada a la informalidad, generó un efecto dominó sobre la economía del cantón: una disminución en la generación de empleo de calidad y una reducción del dinamismo económico regional. La

investigación de Affa et al. (2020) reforzó esta idea, indicando que la ausencia de innovación contextualizada en zonas semiurbanas suele derivar en un estancamiento socioeconómico que afecta la resiliencia del territorio.

En conclusión, la matriz causa-efecto reveló que el problema central no fue solo la falta de capital, sino la carencia de modelos de negocio innovadores que integraran la técnica con la realidad local. El análisis pasado demostró que, de no haberse abordado estas causas raíz, el destino inevitable de estas unidades productivas habría sido la obsolescencia.

Tabla 2. *Matriz causa-efecto*

Dimensión de Análisis	Causa Identificada (Variable Independiente)	Efecto Generado (Variable Dependiente)	Impacto en el Desarrollo Sostenible
Estratégica	Predominio de una gestión empírica y ausencia de planificación estratégica a largo plazo.	Alta tasa de mortalidad empresarial y vulnerabilidad ante cambios externos.	Inestabilidad en la economía local y pérdida de inversión privada.
Tecnológica	Brecha digital y uso limitado de herramientas de comercio electrónico y marketing digital.	Pérdida de competitividad y aislamiento frente a las nuevas tendencias de consumo.	Desconexión con los mercados globales y estancamiento comercial.
Organizacional	Estructuras familiares rígidas y falta de modelos de negocio innovadores y validados.	Debilidad administrativa y dificultades para el acceso a financiamiento formal.	Limitada capacidad de escalabilidad y crecimiento del negocio.
Territorial	Desconexión entre la oferta productiva local (agrícola/turística) y la propuesta de valor.	Oferta de servicios genérica con baja diferenciación en el mercado.	Subutilización de los recursos y potencialidades del cantón La Maná.
Comercial	Canales de comunicación deficientes y falta de conocimiento de las necesidades del cliente.	Escasa fidelización y pérdida progresiva de la cuota de mercado local.	Reducción del dinamismo económico y disminución del empleo.

Elaborado por: Las Autoras

Delimitación del objeto de investigación:

Área: Administración

Aspecto: Modelos de negocios innovadores para microempresas comerciales del cantón La Maná.

Espacial: La investigación en curso se ejecutará en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Temporal: Octubre 2025 – Marzo 2026.

Formulación del problema

¿En qué medida la implementación de modelos de negocio innovadores incide en la competitividad y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas comerciales del cantón La Maná?

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Establecer modelos de negocios innovadores que contribuyan al fortalecimiento de los emprendimientos en las microempresas del cantón La Maná, promoviendo su sostenibilidad, competitividad y adaptación al entorno actual.

6.2. Objetivos específicos

- Analizar los modelos de innovación aplicables para fortalecer los emprendimientos en microempresas dentro del contexto del cantón La Maná.
- Diagnosticar las principales debilidades de los modelos de negocios actuales de las microempresas del cantón La Maná.
- Diseñar un modelo de negocios innovadores al entorno local, validados con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACION A LOS OBJETIVOS

Tabla 3: *Actividades y sistema de tareas*

Objetivos específicos	Actividades	Resultado de las actividades	Técnicas e instrumentos
<p>Analizar los modelos de innovación aplicables para fortalecer los emprendimientos en microempresas dentro del contexto del cantón La Maná</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica sobre innovación en modelos de negocios. • Análisis comparativo de modelos de negocios en contextos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre los modelos de negocios. • Selección de modelo de negocios aplicable al contexto de las microempresas del cantón La Maná. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Análisis comparativo.
<p>Diagnosticar las principales debilidades de los modelos de negocios actuales de las microempresas del cantón La Maná.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas y entrevistas a microempresas del cantón La Maná. • Observación directa y recopilación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe detallado sobre las debilidades actuales en los modelos de negocios de las microempresas del cantón La Maná 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas. • Entrevista
<p>Diseñar un modelo de negocios innovadores al entorno local, validados con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de modelos de negocios adaptados tras el diagnóstico y análisis. • Validación mediante talleres participativos y focus groups con emprendedores locales. • Ajustes finales e integración de recomendaciones según retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios innovador, aplicable y validado, que potencie la sostenibilidad y competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Focus groups • Informe de validación. • Análisis de retroalimentación.

Elaborado por: Las Autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA

Con el propósito de establecer un marco referencial sólido, se procedió a realizar un rastreo bibliográfico de la literatura preexistente en repositorios institucionales de alcance nacional. La sección subsiguiente articula una síntesis crítica de dichos antecedentes, subrayando aquellos hallazgos empíricos y constructos teóricos cuya relevancia y pertinencia resultaron determinantes para el andamiaje de la presente investigación.

8.1 Antecedentes investigativos

Proyecto 1: Desarrollo del modelo de negocio Canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito, realizado por Redín et al. (2021).

Este trabajo expuso una evaluación técnica sobre la implementación de metodologías ágiles en entornos rurales ecuatorianos para estructurar propuestas de valor sólidas en unidades productivas de pequeña escala.

Resumen

La investigación, de carácter cuantitativo y transversal, se centró en seis microempresas de diversos sectores en las parroquias de Tababela y Checa. Mediante el diagnóstico de los nueve módulos del lienzo de Alexander Osterwalder y una muestra de 479 clientes, se identificaron debilidades críticas: infraestructura insuficiente, baja diversificación y escasa presencia digital. El estudio determinó que el modelo Canvas es una herramienta versátil y minimalista que facilita la identificación de segmentos de clientes y la optimización de recursos, permitiendo visualizar gráficamente la lógica organizativa del negocio para mejorar la sostenibilidad y competitividad.

Análisis

Este estudio constituye un referente fundamental para la investigación actual, ya que valida la eficacia del Lienzo Canvas como herramienta de diagnóstico y diseño en el contexto ecuatoriano. Al igual que en el caso de las parroquias de Quito, las microempresas de La Maná requieren una metodología que les permita salir del empirismo. El aporte principal radica en demostrar que el uso de herramientas visuales de gestión ayuda a los propietarios a comprender

su propia estructura de costos y canales de distribución, sirviendo como base para el objetivo de diseñar un modelo innovador validado con la realidad del entorno local.

Proyecto 2: Antecedente Gestión de la innovación y la creatividad en la Asociación Cotopaxi (La Bahía) en el cantón La Maná, año 2024, de Loor (2024).

Esta investigación analizó la importancia de la gestión estratégica en las MIPYMES del cantón La Maná, subrayando su papel como pilar de la economía regional frente a entornos volátiles.

Resumen

Bajo un enfoque mixto, el estudio realizó un diagnóstico situacional que reveló limitaciones estructurales en los negocios locales, los cuales operan mayoritariamente bajo modelos tradicionales con comunicación deficiente y uso ineficaz de herramientas digitales. Se identificó que la falta de un enfoque sistemático para la innovación es la causa raíz de la baja competitividad. Los hallazgos principales postulan que el factor determinante para la supervivencia es la capacidad de adaptación a las tendencias de mercadeo, concluyendo que la profesionalización de la gestión y la validación de estrategias con clientes reales son esenciales para el crecimiento sostenible.

Análisis

Este antecedente es de máxima relevancia por su proximidad geográfica y temporal, situándose directamente en el cantón La Maná. Proporciona la evidencia empírica necesaria para el primer objetivo específico del proyecto: diagnosticar las debilidades de los modelos actuales. El estudio de Loor confirma que la problemática local no es solo la falta de capital, sino la carencia de innovación estratégica, lo que justifica la necesidad de proponer un modelo de negocio que rompa con las estructuras tradicionales detectadas en la zona.

Proyecto 3: La actividad emprendedora de la mujer ecuatoriana para el desarrollo social. Caso: Cañar – Ecuador, propuesto por Buñay y Ordóñez (2022).

El trabajo analizó las motivaciones y barreras que condicionan el desempeño de las mujeres en el ecosistema empresarial nacional, enfocándose en su rol como dinamizadoras de la economía.

Resumen

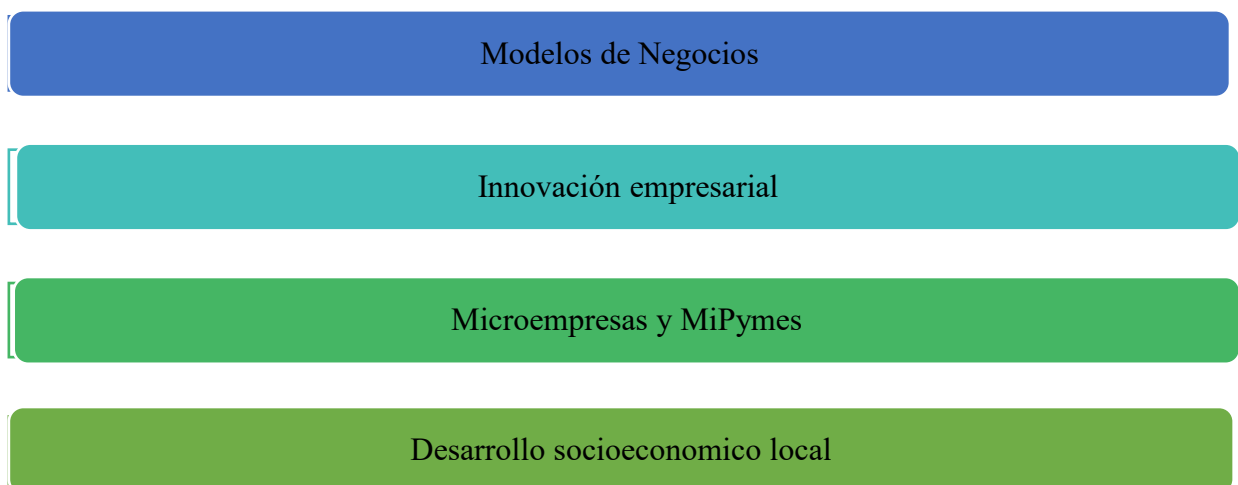
A través de una revisión descriptiva, el estudio determinó que, aunque Ecuador posee altas tasas de emprendimiento femenino, la mayoría se concentra en sectores de baja intensidad tecnológica y servicios tradicionales. Se identificaron obstáculos como el acceso limitado a financiamiento formal y cargas domésticas desproporcionadas. No obstante, los resultados resaltaron una notable resiliencia y capacidad superior para la gestión de crisis en las mujeres. La investigación concluyó que la formalización y la capacitación técnica son determinantes para transformar emprendimientos de subsistencia en unidades económicas competitivas y sostenibles.

Análisis

Dada la naturaleza de negocios como la Boutique Nallely Store, este antecedente aporta una perspectiva de género y resiliencia administrativa crucial. El estudio ofrece un marco para analizar los modelos de innovación aplicables, sugiriendo que la "ventaja competitiva" en estos negocios suele residir en la gestión relacional y la adaptabilidad de la mujer emprendedora. Su aporte metodológico ayuda a comprender que cualquier diseño de modelo de negocio en el sector retail local debe considerar no solo la técnica administrativa, sino también las redes de apoyo y la profesionalización del servicio para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

8.2. Categorías de investigación

Figura 1. *Categorías de investigación*



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Las Autoras

8.3. Fundamentación teórica

8.3.1. Modelos de Negocios

8.3.1.1 Concepto de modelo de negocios

El modelo de negocios para (Jacobides et al., 2028)

Representa la arquitectura fundamental que establece cómo una organización genera, proporciona y captura valor económico en su entorno competitivo. Esta conceptualización integra elementos estratégicos, operacionales y financieros que determinan la viabilidad empresarial a largo plazo, considerando tanto las necesidades de los clientes como las capacidades internas de la organización para satisfacerlas de manera rentable y sostenible.

La estructura de un modelo de negocios para (Colovic, 2022)

Articula la lógica mediante la cual una empresa crea valor diferenciado para sus segmentos objetivo, estableciendo simultáneamente mecanismos para capturar parte de ese valor generado. Este constructo estratégico abarca decisiones relacionadas con la propuesta de valor, la configuración de recursos y capacidades, así como la arquitectura financiera que sustenta las operaciones empresariales en mercados dinámicos y competitivos.

El modelo de negocio es la arquitectura sistémica que orquesta la captura y entrega de valor. Más que un plan, es un ecosistema dinámico donde la viabilidad financiera converge con la resolución de fricciones sociales, transformando recursos en soluciones sostenibles mediante una propuesta de valor técnicamente validada y humanamente significativa.

8.3.1.2 Canvas del modelo de negocios

El Business Model Canvas de acuerdo con (Islam y Iyer-Raniga, 2023)

Funciona como un marco conceptual integrador que permite visualizar, diseñar y evaluar los componentes esenciales de un modelo empresarial mediante nueve bloques interrelacionados. Esta herramienta facilita la comprensión holística de cómo los

diferentes elementos estratégicos se conectan para crear valor, desde la identificación de segmentos de clientes hasta la configuración de recursos clave y la estructura de costos que soporta las operaciones.

La metodología Canvas para (Black et al., 2019)

Proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y modificar modelos de negocios, facilitando la comunicación estratégica entre equipos multidisciplinarios y stakeholders. Su naturaleza visual y modular permite experimentar con diferentes configuraciones empresariales, identificando rápidamente áreas de mejora o innovación potencial en la propuesta de valor, canales de distribución y fuentes de ingresos, lo que resulta especialmente valioso en contextos de alta incertidumbre y cambio acelerado.

El Business Model Canvas es un lienzo ontológico que sintetiza la complejidad organizacional en una arquitectura visual de nueve dimensiones. Actúa como un laboratorio heurístico donde la estrategia se humaniza, permitiendo iterar hipótesis sobre la creación de valor y la sostenibilidad operativa mediante la interconexión sistémica de sus componentes clave.

8.3.2. Innovación Empresarial

8.3.2.1 Innovación en modelos de negocios

La innovación a decir de (Glyptis et al., 2021)

En modelos de negocios trasciende las mejoras incrementales en productos o servicios, enfocándose en reconfigurar fundamentalmente la manera en que una organización crea, entrega y captura valor en su ecosistema competitivo. Este tipo de innovación puede generar ventajas competitivas más sostenibles que la innovación tecnológica aislada, al transformar la lógica económica subyacente y las relaciones con los diferentes actores del mercado.

La reconfiguración de modelos empresariales conforme (Amit & Zott, 2023)

Implica cambios sistémicos en la arquitectura organizacional que alteran simultáneamente múltiples componentes del negocio, desde la propuesta de valor hasta

la estructura de costos. Esta forma de innovación permite a las empresas responder a disrupciones del mercado, aprovechar tecnologías emergentes y crear nuevas fuentes de ventaja competitiva que resultan difíciles de imitar por parte de los competidores establecidos.

La innovación en modelos de negocio constituye una reconfiguración disruptiva del sistema de actividades organizacionales. Representa un proceso heurístico que trasciende el producto, rediseñando la arquitectura de valor para generar ventajas competitivas resilientes. Es, en esencia, la metamorfosis estratégica que alinea la eficiencia técnica con las necesidades latentes de la sociedad

8.3.2.2 Tipos de innovación

La tipología de innovación para (Jiménez-Zarco et al., 2023)

Abarca un espectro que va desde mejoras graduales en productos o procesos existentes hasta transformaciones radicales que redefinen industrias completas. La innovación incremental permite a las organizaciones mantener su competitividad mediante refinamientos continuos, mientras que la innovación disruptiva crea nuevos mercados o transforma fundamentalmente los existentes, generando cambios significativos en las dinámicas competitivas y en las expectativas de los consumidores

“La innovación abierta aprovecha conocimientos y recursos más allá de los límites organizacionales, mientras que la innovación sostenible busca crear valor económico simultáneamente con valor ambiental y social, respondiendo a las crecientes demandas de responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible” (Rauter et al., 2022).

La taxonomía de la innovación trasciende la mera mejora funcional para configurarse como un gradiente estratégico de cambio. Desde la innovación incremental, que optimiza procesos existentes con precisión técnica, hasta la disruptiva, que fractura paradigmas industriales, cada modalidad representa una respuesta adaptativa al entorno. Este espectro no solo busca eficiencia operativa, sino que humaniza el progreso al alinear la sofisticación tecnológica con la resolución de necesidades sistémicas y sociales

8.3.3. Microempresas y MiPymes

8.3.3.1 Características de las microempresas

Las microempresas para (Romero-Rodríguez y García-Soto, 2023)

Constituyen unidades económicas de escala reducida que se caracterizan por estructuras organizacionales simplificadas, recursos limitados y una estrecha vinculación con las economías locales donde operan. Estas organizaciones típicamente emplean entre uno y diez trabajadores, mantienen volúmenes de ventas modestos y presentan una configuración de activos relativamente pequeña, lo que las posiciona como actores fundamentales en la generación de empleo y dinamización económica de comunidades específicas.

La naturaleza de las microempresas para Arredondo-Trapero y Vázquez-Parra (2022) “refleja una combinación de flexibilidad operativa y vulnerabilidad estructural, caracterizándose por procesos de toma de decisiones centralizados, frecuentemente en manos del propietario-gerente”.

Las microempresas se definen como unidades celulares del tejido productivo, caracterizadas por una arquitectura organizacional plana y una vulnerabilidad estructural intrínseca. Su esencia técnica radica en la centralización heurística de decisiones en el propietario-gerente y una agilidad operativa supeditada a recursos limitados. Este ecosistema, aunque sensible a las disrupciones sistémicas, humaniza la economía al cimentarse en la confianza comunitaria, la flexibilidad adaptativa y una resiliencia arraigada en el territorio local.

8.3.3.2 Desafíos de las microempresas comerciales

Las microempresas del sector comercial experimentan múltiples barreras (Zambrano-Chonillo y Rivera-Casares, 2024)

Limitan su crecimiento y sostenibilidad, incluyendo restricciones significativas en el acceso a financiamiento formal, adopción tecnológica limitada y carencias en capacitación gerencial profesional. Estas limitaciones se ven exacerbadas por presiones competitivas de empresas más grandes que cuentan con economías de escala, recursos

superiores y capacidades de negociación más favorables con proveedores y distribuidores.

“Estas organizaciones enfrentan dificultades para implementar prácticas de gestión profesionalizadas, desarrollar estrategias de marketing efectivas y mantener flujos de efectivo estables, requiriendo por tanto mecanismos de apoyo institucional y estrategias adaptativas que fortalezcan su capacidad competitiva en entornos comerciales complejos” (Veloz-Montaña y Morales-Carrasco, 2024)

Las microempresas comerciales enfrentan una encrucijada sistémica donde la asimetría de recursos y la brecha tecnológica limitan su escalabilidad. Sus desafíos trascienden la iliquidez financiera; radican en la dificultad de integrar procesos de transformación digital frente a competidores con economías de escala. No obstante, su mayor reto es profesionalizar la gestión empírica sin perder esa esencia humana y capilaridad local que les permite detectar necesidades ciudadanas donde la gran industria no llega.

8.3.4. Desarrollo socioeconómico local

8.3.4.1 Economía local y territorial

El desarrollo económico local para (Osorio-Guzmán y Valenzuela-Estrada, 2024)

Se concibe como un proceso endógeno que moviliza recursos territoriales específicos para generar transformaciones productivas, institucionales y sociales en espacios geográficamente delimitados. Este enfoque enfatiza la capacidad de los actores locales para identificar y aprovechar ventajas competitivas territoriales, fortaleciendo encadenamientos productivos y mejorando las condiciones de vida de la población mediante estrategias de desarrollo desde abajo hacia arriba.

“La economía territorial se fundamenta en la articulación de recursos materiales e inmateriales presentes en un espacio geográfico específico, incluyendo capital humano, infraestructura, tradiciones productivas y redes institucionales” (Vázquez-Barquero y Rodríguez-Cohard).

Los procesos de desarrollo económico local implican transformaciones estructurales que fortalecen la capacidad productiva territorial mediante la innovación, diversificación

económica y mejora de la competitividad sistémica. Estas dinámicas requieren coordinación entre diversos actores públicos, privados y comunitarios para construir entornos favorables que potencien el emprendimiento, faciliten el acceso a recursos productivos y generen oportunidades económicas inclusivas que beneficien al conjunto de la población local.

8.3.4.2 Rol de las microempresas en el desarrollo local

Las microempresas desempeñan un papel fundamental que para Mora-Pisco et al. (2022) son

Motores de desarrollo económico territorial al generar empleo local, retener recursos financieros en la comunidad y dinamizar circuitos comerciales de proximidad. Estas unidades productivas contribuyen significativamente a la redistribución del ingreso, fortalecimiento del tejido empresarial local y construcción de capacidades emprendedoras que resultan esenciales para la resiliencia económica de territorios periféricos o con limitado acceso a inversiones externas

“La contribución de las microempresas al desarrollo socioeconómico local trasciende la dimensión puramente económica, incorporando efectos positivos sobre la cohesión social, preservación de identidades culturales y democratización de oportunidades productivas” (Saavedra-García y Espíritu-Olmos, 2023).

El ecosistema de microempresas locales genera externalidades positivas que fortalecen la economía territorial mediante encadenamientos productivos, transferencia de conocimientos y formación de redes colaborativas. Estas dinámicas crean círculos virtuosos donde el éxito de unas empresas estimula la creación de otras, se comparten aprendizajes sobre el mercado local y se desarrollan capacidades colectivas para enfrentar desafíos comunes, consolidando así estructuras económicas más diversificadas y resilientes.

8.3.5. Contexto cantonal de La Maná

8.3.5.1 Caracterización económica del cantón La Maná

Los territorios urbanos como La Maná de acuerdo con (Velásquez-Castro y García-Mendoza, 2022)

Presentan estructuras económicas caracterizadas por la coexistencia de actividades agropecuarias primarias con sectores comerciales y de servicios que atienden tanto a población local como a flujos de tránsito. Esta configuración económica híbrida genera oportunidades específicas para el desarrollo de microempresas que pueden articular cadenas de valor entre producción primaria y comercialización, aprovechando ventajas de localización estratégica en corredores comerciales regionales

“Las economías locales basadas en pequeñas unidades productivas enfrentan desafíos relacionados con limitada diversificación económica, dependencia de ciclos productivos primarios y vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios agrícolas. Sin embargo, estas configuraciones también poseen fortalezas asociadas a conocimientos locales especializados, redes sociales densas y capacidades de adaptación que pueden potenciarse mediante estrategias de innovación apropiadas y fortalecimiento institucional” (Méndez, 2021).

La posición geográfica de territorios intermedios entre regiones con diferentes vocaciones productivas genera dinámicas comerciales particulares que pueden aprovecharse mediante estrategias empresariales innovadoras. Estos espacios funcionan como nodos de intercambio que facilitan flujos de productos, servicios e información entre distintos mercados, creando nichos de oportunidad para microempresas capaces de identificar y satisfacer necesidades específicas de poblaciones móviles y residentes locales.

8.3.5.2 Sector comercial en La Maná

Para (Quinde-Rosales et al., 2022)

El comercio minorista en localidades pequeñas y medianas se caracteriza por la predominancia de microempresas familiares que operan con estructuras organizacionales simples, capital limitado y fuerte dependencia de relaciones personales con clientes locales. Estos establecimientos comerciales típicamente ofrecen productos de consumo cotidiano, insumos productivos para actividades agrícolas circundantes y servicios básicos que sostienen la vida económica comunitaria, aunque enfrentan desafíos significativos en términos de diferenciación competitiva

“Las microempresas comerciales en contextos locales mantienen una relación simbiótica con las dinámicas económicas territoriales, experimentando fluctuaciones en sus ventas que reflejan los ciclos productivos agrícolas, períodos de cosecha y momentos de mayor liquidez en la economía local” (Vera-Zambrano y Moreira-Choez, 2022)

El sector comercial local enfrenta transformaciones derivadas de cambios en patrones de consumo, competencia de cadenas comerciales regionales y penetración del comercio electrónico, lo que demanda procesos de innovación y adaptación estratégica. Las microempresas comerciales que logran sostenibilidad combinan ventajas competitivas basadas en proximidad, conocimiento del cliente, flexibilidad en condiciones de venta y servicios personalizados, con incorporación gradual de tecnologías digitales y prácticas de gestión más profesionalizadas.

8.3.6. Propuesta de valor

8.3.6.1 Diseño de propuesta de valor

La propuesta de valor para (Osterwalder et al., 2022)

Constituye el elemento central de un modelo de negocios al articular de manera específica cómo los productos o servicios de una organización resuelven problemas significativos o satisfacen necesidades relevantes de segmentos de clientes determinados. Este componente estratégico debe comunicar claramente los beneficios diferenciadores que justifican la elección del cliente, considerando tanto atributos funcionales como emocionales que generan valor percibido superior frente a alternativas competitivas disponibles

“El diseño efectivo de propuestas de valor requiere comprensión profunda de las necesidades explícitas e implícitas de los clientes, así como de los contextos específicos en que utilizan los productos o servicios” (Vásquez-Peralbo et al., 2022)

Las propuestas de valor exitosas trascienden características técnicas de productos para enfocarse en resultados y experiencias que los clientes valoran genuinamente. Esta orientación requiere procesos iterativos de validación donde las hipótesis iniciales sobre lo que genera valor se contrastan con retroalimentación real de clientes, permitiendo ajustes que fortalezcan la

correspondencia entre lo ofrecido y lo efectivamente demandado en contextos específicos de uso y consumo.

8.3.6.2 Value proposition Canvas

Teixeira y Ferreira (2023) establece que

El value proposition Canvas funciona como herramienta metodológica que facilita el diseño y validación de propuestas de valor mediante la representación visual y estructurada de dos componentes fundamentales: el perfil del cliente y el mapa de valor. Esta metodología permite identificar con precisión qué aspectos de la oferta empresarial generan correspondencia efectiva con necesidades, frustraciones y deseos específicos de segmentos de clientes determinados, reduciendo riesgos de desarrollar productos o servicios desalineados con demandas reales del mercado

La estructura del value proposition Canvas para (Sánchez-García y Hernández-Sánchez, 2023)

Integra sistemáticamente trabajos funcionales, sociales y emocionales que los clientes intentan completar, junto con frustraciones que los obstaculizan y alegrías que aspiran obtener. Esta información se contrasta con productos y servicios específicos, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que la empresa propone, permitiendo evaluar el grado de ajuste entre oferta y demanda, así como identificar oportunidades para fortalecer elementos de la propuesta de valor que generan mayor impacto percibido.

La aplicación del value proposition Canvas resulta particularmente valiosa para microempresas con recursos limitados, ya que facilita la focalización estratégica en elementos de valor que realmente importan a los clientes, evitando dispersión de esfuerzos en atributos que generan escaso impacto competitivo. Esta herramienta promueve el pensamiento centrado en el cliente y facilita la comunicación clara sobre cómo la oferta empresarial resuelve problemas específicos o crea beneficios relevantes en contextos particulares de uso.

8.3.7. Segmentación de mercado

8.3.7.1 Identificación de segmentos de clientes

La segmentación de mercado desde la perspectiva de (Sánchez-Vázquez y González-Quirós, 2022)

Constituye un proceso estratégico mediante el cual se divide un mercado heterogéneo en grupos homogéneos de clientes que comparten necesidades, comportamientos, características demográficas o patrones de consumo similares. Esta práctica permite a las organizaciones, especialmente a aquellas con recursos limitados como las microempresas, focalizar esfuerzos en segmentos específicos donde pueden competir efectivamente, desarrollar propuestas de valor diferenciadas y construir ventajas competitivas sostenibles.

La identificación efectiva de segmentos para Prieto-Herrera (2022) “requiere análisis multidimensional que considera variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales para delimitar grupos de clientes con suficiente homogeneidad interna y heterogeneidad externa”.

La segmentación estratégica para pequeñas empresas debe equilibrar el deseo de atender mercados amplios con la necesidad práctica de concentrarse en nichos donde puedan alcanzar posiciones competitivas defendibles. Esta focalización permite desarrollar conocimiento profundo de necesidades específicas, construir reputación en segmentos particulares y generar barreras a la entrada basadas en relaciones cercanas con clientes y comprensión especializada de sus requerimientos particulares

8.3.7.2 Segmentación en contextos locales

“La segmentación de mercados en territorios locales incorpora dimensiones específicas que trascienden criterios demográficos tradicionales, integrando aspectos culturales, tradiciones de consumo, ciclos económicos territoriales y dinámicas comunitarias que influyen significativamente en comportamientos de compra” (Ruiz-Lázaro y Morales-Méndez, 2022).

Los mercados locales presentan características particulares que para Burbano-Pérez & Cruz-Piguave (2022) están

Relacionadas con la importancia de relaciones personales, confianza interpersonal y reputación comunitaria como determinantes significativos de preferencias de compra. En estos contextos, la segmentación debe considerar redes sociales locales, eventos comunitarios, ciclos productivos regionales (como temporadas agrícolas) y momentos de mayor liquidez económica que generan patrones de demanda específicos y oportunidades comerciales diferenciadas a lo largo del año.

La comprensión de segmentos en mercados locales requiere conocimiento situado que combine información formal con saberes tácitos sobre dinámicas comunitarias, preferencias culturales y estructuras económicas territoriales. Las microempresas locales poseen ventajas competitivas derivadas de su proximidad y familiaridad con estos contextos específicos, lo que les permite identificar subsegmentos desatendidos, adaptar ofertas a necesidades particulares y responder ágilmente a cambios en patrones de consumo local.

8.3.8. Canales de distribución y comunicación

8.3.8.1 Estrategias multicanal para microempresas

Las estrategias multicanal son consideradas por (Santamaría-Guzmán y Martínez-Ricaurte, 2022)

Diversos puntos de contacto físicos y digitales mediante los cuales las empresas entregan propuestas de valor, comunican beneficios y establecen relaciones con clientes a lo largo del proceso de compra. Esta aproximación permite a las microempresas ampliar su alcance de mercado, mejorar la experiencia del cliente y competir más efectivamente, aunque requiere coordinación cuidadosa entre canales para mantener consistencia en mensajes y calidad de servicio sin comprometer recursos operativos limitados.

“La implementación de estrategias multicanal en pequeñas empresas debe equilibrar la aspiración de presencia omnicanal con restricciones de capacidad técnica, financiera y humana” (García-Vidal et al., 2023).

Las microempresas exitosas en contextos multicanal desarrollan capacidades de integración que permiten a los clientes transitar fluidamente entre canales físicos y digitales según sus preferencias situacionales. Esta flexibilidad puede manifestarse en prácticas como permitir consultas online con retiro en tienda, ofrecer servicios de entrega para compras presenciales, o facilitar pedidos digitales con atención personalizada presencial, creando experiencias híbridas que combinan ventajas de proximidad física con conveniencias digitales.

8.3.8.2 Digitalización del comercio local

Vargas-Hernández y Valdés-Quintero (2023) determinan que

La adopción de plataformas digitales, redes sociales y herramientas de comercio electrónico por parte de microempresas locales representa un proceso de transformación que puede ampliar significativamente el alcance de mercado, reducir costos operativos y mejorar la competitividad frente a empresas de mayor escala. Esta digitalización permite visibilizar ofertas más allá del ámbito físico inmediato, facilitar transacciones, gestionar relaciones con clientes y acceder a información de mercado que anteriormente resultaba inaccesible para pequeños negocios

López-Lira y Mercado-Salgado (2022) establecen en cambio que

El proceso de transformación digital en microempresas comerciales enfrenta barreras relacionadas con limitada alfabetización digital de propietarios, resistencia al cambio de prácticas tradicionales, percepciones de complejidad tecnológica y restricciones financieras para invertir en infraestructura digital. Superar estos obstáculos requiere estrategias de adopción gradual que comiencen con herramientas básicas como presencia en redes sociales o aplicaciones de mensajería para comunicación con clientes, avanzando progresivamente hacia plataformas más sofisticadas según se desarrollan capacidades y se comprueban beneficios tangibles

La digitalización efectiva del comercio local no implica simplemente trasladar prácticas tradicionales al entorno digital, sino repensar procesos, relaciones con clientes y propuestas de valor aprovechando posibilidades específicas de tecnologías digitales. Las microempresas que logran mayor impacto combinan ventajas competitivas tradicionales basadas en proximidad y

relaciones personales con capacidades digitales que amplían conveniencia, accesibilidad y personalización de servicios, creando modelos híbridos que preservan fortalezas locales mientras incorporan eficiencias digitales.

8.3.9. Sostenibilidad y rentabilidad

8.3.9.1 Estructura de costos en microempresas

La gestión eficiente de la estructura de costos resulta crítica para la viabilidad y sostenibilidad de microempresas, dado que López-Mata y Quiñónez-Cedeño (2022) determinan que

Operan con márgenes de utilidad reducidos y limitada capacidad para absorber ineficiencias operativas. Esta estructura comprende costos fijos (alquileres, servicios básicos, seguros) y variables (inventarios, insumos, comisiones) que deben monitorearse sistemáticamente mediante sistemas de control simplificados pero efectivos, adaptados a capacidades de gestión disponibles y recursos tecnológicos accesibles.

“Las microempresas enfrentan desafíos particulares en la gestión de costos debido a limitado poder de negociación con proveedores, imposibilidad de aprovechar economías de escala y necesidad de mantener inventarios proporcionalmente mayores para asegurar disponibilidad de productos” (Sánchez-García y Ramírez-Orellana, 2022)

La sostenibilidad financiera de microempresas requiere comprensión clara de la relación entre estructura de costos y formación de precios, asegurando que los márgenes aplicados cubran todos los costos operativos mientras permanecen competitivos en el mercado local. Este equilibrio delicado demanda sistemas de información simplificados que permitan calcular costos reales de productos o servicios, identificar actividades que consumen recursos desproporcionados y tomar decisiones informadas sobre qué líneas de negocio mantener, expandir o descontinuar.

8.3.9.2 Fuentes de ingresos diversificadas

La diversificación de fuentes de ingresos para (Palacios-Duarte y Saavedra-García, 2022)

Constituye una estrategia fundamental para reducir vulnerabilidad de microempresas ante fluctuaciones del mercado, cambios en preferencias de clientes o entrada de nuevos competidores. Esta aproximación implica desarrollar múltiples líneas de productos o servicios, atender diversos segmentos de clientes, o combinar modelos de ingresos transaccionales con recurrentes, aprovechando capacidades instaladas y conocimientos del mercado local para generar flujos de ingreso más estables y predecibles

“El balance requiere evaluar cuidadosamente la complementariedad entre nuevas líneas de negocio y actividades existentes, considerando si aprovechan capacidades actuales, atienden a la misma base de clientes o utilizan infraestructura disponible de manera eficiente sin comprometer la calidad en ofertas” (Romero-Ania y Rivero-Torres, 2022).

Los modelos de negocio híbridos que combinan venta de productos con prestación de servicios relacionados generan oportunidades para capturar mayor valor de las relaciones con clientes y construir diferenciación competitiva. Para microempresas comerciales, esto puede manifestarse en agregar servicios de instalación, mantenimiento, asesoría o personalización a productos vendidos, creando flujos de ingresos adicionales que fortalecen vínculos con clientes y generan barreras a la competencia basadas en conocimiento especializado y confianza establecida.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿Cuáles son las principales debilidades de los modelos de negocios actuales de las microempresas del cantón La Maná?

El diagnóstico identificó tres debilidades críticas en las 299 microempresas encuestadas. Primero, el 50% careció de un modelo de negocio claramente definido, operando bajo gestión empírica sin planificación estratégica formal. Segundo, el 51% no articuló una propuesta de valor diferenciada, compitiendo exclusivamente por precios y erosionando márgenes de rentabilidad. Tercero, el 49% evidenció control financiero deficiente, desconociendo costos reales por producto. El Factor 1 obtuvo la media más baja (2.66/5), confirmando ausencia de estructura administrativa que capitalizara las fortalezas operativas existentes

¿Qué modelos de innovación son aplicables para fortalecer los emprendimientos en microempresas dentro del contexto del cantón La Maná?

El análisis comparativo reveló que el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas constituyeron las metodologías óptimas, obteniendo puntuaciones de 9.5/10 y 9.0/10 respectivamente. Su selección se fundamentó en tres criterios: simplicidad operativa accesible para emprendedores sin formación formal, costo cero de implementación compatible con el 44% dispuesto a invertir solo en tecnologías económicas, y validación empírica en microempresas rurales ecuatorianas. Estas herramientas superaron alternativas como Lean Canvas (7.5/10) o Blue Ocean Strategy (5.5/10) por su adaptabilidad contextual y facilidad de aplicación inmediata

¿Cómo pueden ser diseñados modelos de negocios innovadores adaptados al entorno local, que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de las microempresas del cantón La Maná?

El modelo propuesto integró tres componentes complementarios: BMC contextualizado para estructurar los nueve bloques esenciales del negocio, VPC validado para crear diferenciación competitiva real, y sistema de control financiero simplificado con registro diario de movimientos. La implementación se diseñó en cuatro fases distribuidas en seis meses mediante talleres participativos de cuatro horas. El modelo proyectó un ROI excepcional de 110,70% con inversión mínima de \$6.50 por microempresa, estimando incrementos del 20% en ventas y mejoras de 8 puntos porcentuales en márgenes de utilidad a doce meses, garantizando sostenibilidad mediante formación de facilitadores locales y alianza institucional con la Cámara de Comercio.

10. METODOLOGÍA

La arquitectura metodológica de este estudio se fundamentó en una triangulación de métodos y herramientas sistemáticas, seleccionadas rigurosamente para asegurar la consistencia interna de la investigación. Dicha estructura procedimental no solo permite validar la relevancia del objeto de estudio, sino que garantiza la trazabilidad y fiabilidad de los hallazgos referentes a las dinámicas de gestión estratégica y financiera de la entidad bajo análisis:

10.1. Tipo de investigación

10.1.1. Investigación formativa

El presente estudio se inscribió en el paradigma de la investigación formativa al integrar el proceso de enseñanza-aprendizaje con la generación de conocimiento aplicado en el campo de la administración empresarial. Este enfoque permitió desarrollar competencias investigativas orientadas a la solución de problemáticas concretas del entorno comercial local, específicamente la transformación y fortalecimiento de las microempresas del cantón La Maná mediante la implementación de modelos de negocio innovadores. La naturaleza formativa del proyecto se reflejó en la articulación de fundamentos teóricos con la realidad empresarial territorial, facilitando un aprendizaje significativo basado en la intervención práctica.

10.1.2. Investigación de campo

La investigación adoptó un carácter eminentemente práctico al realizar la recolección de datos directamente en el contexto natural donde operan las microempresas comerciales del cantón La Maná. Este acercamiento permitió interactuar de manera directa con los propietarios, colaboradores y clientes de los establecimientos comerciales, obteniendo información primaria sobre sus dinámicas operativas, desafíos cotidianos y oportunidades de mejora. La inmersión en el territorio facilitó la comprensión profunda de las particularidades socioeconómicas, culturales y comerciales que caracterizan al ecosistema empresarial local, elementos fundamentales para el diseño de propuestas contextualizadas y viables.

10.1.3. Investigación bibliográfica

El andamiaje teórico del estudio se construyó mediante un exhaustivo proceso de revisión documental que incluyó la consulta de fuentes científicas actualizadas. Se examinaron sistemáticamente artículos académicos indexados, libros especializados, tesis doctorales y literatura gris relacionada con modelos de negocio innovadores, gestión de microempresas y desarrollo económico local. El marco referencial se estructuró a partir de autores reconocidos en las áreas de Business Model Canvas, propuesta de valor, innovación empresarial y competitividad de MIPYMES, garantizando el rigor académico mediante el cumplimiento

estricto de la normativa APA (7.^a edición) para la citación y referenciación de fuentes consultadas.

10.1.4. Investigación diagnóstica

La fase diagnóstica constituyó un momento metodológico fundamental para caracterizar la situación actual de las microempresas comerciales en el cantón La Maná. Este proceso permitió identificar con precisión las debilidades estructurales de los modelos de negocio tradicionales empleados, evidenciando limitaciones en la gestión estratégica, carencias en la adopción tecnológica y deficiencias en la comprensión de las necesidades del cliente. El diagnóstico proporcionó una línea base que facilitó la medición posterior del impacto potencial de las intervenciones propuestas, además de revelar las áreas prioritarias de fortalecimiento empresarial en el contexto local.

10.1.5. Investigación propositiva

El estudio culminó adoptando una orientación propositiva al desarrollar un modelo de negocios innovador específicamente adaptado a las características territoriales y empresariales del cantón La Maná. Esta propuesta se materializó mediante la integración metodológica del Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas, herramientas que permitieron articular de manera coherente los componentes estratégicos fundamentales: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos. La finalidad última fue brindar a los microempresarios locales un instrumento técnico pero accesible que sincronice sus capacidades operativas con las demandas del mercado contemporáneo.

10.2. Métodos

La construcción del modelo de negocios innovador para las microempresas comerciales se fundamentó en la aplicación rigurosa de los siguientes métodos de investigación:

10.2.1. Método analítico

El empleo del método analítico resultó esencial para desagregar la complejidad de los modelos de negocio existentes y examinar críticamente cada uno de sus componentes constitutivos. Este proceso facilitó la identificación de patrones recurrentes en las prácticas comerciales locales,

revelando fortalezas aprovechables y debilidades que requerían intervención. El análisis pormenorizado de las estructuras operativas, estrategias de comunicación y sistemas de generación de ingresos permitió comprender las causas profundas del estancamiento competitivo, vinculando estas limitaciones con factores contextuales específicos del entorno comercial del cantón La Maná.

10.2.2. Método deductivo

La investigación se articuló bajo la lógica del razonamiento deductivo, partiendo de marcos teóricos generales sobre innovación en modelos de negocio para derivar aplicaciones específicas al contexto local. Se tomaron como fundamento las teorías consolidadas de Osterwalder y Pigneur sobre el Business Model Canvas, los postulados de Kaplan y Norton sobre gestión estratégica, así como literatura contemporánea sobre transformación digital en microempresas. Estos conceptos universales se adaptaron sistemáticamente a la realidad particular de las microempresas del cantón La Maná, materializándose en herramientas concretas, indicadores de desempeño contextualizados y estrategias de implementación viables que respetan las limitaciones de recursos y capacidades de las unidades productivas locales.

10.2.3. Método inductivo

Complementariamente, se aplicó el método inductivo al observar y documentar casos específicos de microempresas locales para extraer patrones generales y principios aplicables al conjunto del sector comercial del cantón. Esta aproximación ascendente permitió que las particularidades vivenciales de los emprendedores informaran la construcción teórica, asegurando que el modelo propuesto no fuera una imposición externa sino una síntesis orgánica entre conocimiento académico y saberes prácticos territoriales.

10.3. Técnicas

Con el propósito de recabar información comprehensiva y multidimensional sobre la realidad empresarial local, se implementaron las siguientes técnicas de investigación:

10.3.1. Encuesta

Se implementó esta técnica de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos con los propietarios y administradores de microempresas comerciales del cantón La Maná. El

instrumento permitió obtener información sistemática sobre diversos aspectos críticos: la percepción empresarial respecto a los desafíos competitivos actuales, el nivel de conocimiento sobre herramientas de gestión estratégica, el grado de adopción de tecnologías digitales en procesos comerciales, y las expectativas de crecimiento a mediano plazo. La encuesta facilitó la cuantificación de variables clave y la identificación de tendencias generales en el sector microempresarial local.

10.3.2. Entrevista en profundidad

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con microempresarios seleccionados estratégicamente por su trayectoria, diversidad sectorial o características innovadoras distintivas. Esta técnica cualitativa permitió profundizar en aspectos que no pueden capturarse mediante instrumentos estandarizados, tales como las motivaciones emprendedoras, las narrativas personales sobre éxitos y fracasos comerciales, las percepciones sobre cambios en el comportamiento del consumidor local, y las barreras percibidas para la innovación. Las entrevistas generaron información rica en matices que complementó y contextualizó los datos cuantitativos de las encuestas.

10.3.3. Observación directa

La visita sistemática a establecimientos comerciales permitió registrar información observable sobre prácticas de atención al cliente, organización del espacio comercial, uso de tecnologías, estrategias de exhibición de productos y dinámicas de interacción con los consumidores. Esta técnica etnográfica proporcionó datos sobre aspectos operativos que frecuentemente difieren de las percepciones reportadas en encuestas o entrevistas, revelando brechas entre discursos y prácticas efectivas.

10.4. Instrumentos

Bajo las consideraciones derivadas del diseño metodológico, se elaboraron los siguientes instrumentos para la recolección sistemática de información:

10.4.1. Cuestionario estructurado

Se diseñó un instrumento de encuesta formal que integró preguntas cerradas utilizando escalas de Likert de cinco puntos, preguntas de opción múltiple y algunas preguntas abiertas para

capturar información cualitativa complementaria. El cuestionario se estructuró en cinco secciones temáticas: (1) caracterización general del negocio, (2) modelo de negocio actual y prácticas de gestión, (3) relacionamiento con clientes y propuesta de valor, (4) adopción de tecnologías digitales, y (5) perspectivas de innovación y crecimiento. El instrumento fue validado mediante una prueba piloto con cinco microempresarios para ajustar la claridad de las preguntas y la pertinencia de las opciones de respuesta.

10.4.2. Guion de entrevista semiestructurada

Se elaboró una guía de entrevista flexible que contenía ejes temáticos y preguntas orientadoras sin estructura rígida, permitiendo que la conversación fluyera naturalmente mientras se aseguraba la cobertura de temas esenciales. Los ejes temáticos incluyeron: trayectoria emprendedora, evolución del modelo de negocio, desafíos competitivos específicos, relación con clientes, visión sobre innovación y disposición al cambio organizacional.

10.4.3. Ficha de observación

Se diseñó un formato estandarizado para registrar observaciones sistemáticas durante las visitas a establecimientos comerciales, contemplando variables como distribución espacial, señalética, tecnologías utilizadas, interacción con clientes, horarios de atención y características del entorno competitivo inmediato.

10.5. Población y muestra

Dada la naturaleza territorial del estudio, la población se definió no por criterios demográficos generales sino por la unidad de análisis pertinente: las microempresas comerciales formalmente establecidas en el cantón La Maná.

10.5.1. Población de estudio

La población objeto de estudio estuvo constituida por la totalidad de microempresas comerciales registradas en el cantón La Maná. De acuerdo con información proporcionada por el Cuerpo de Bomberos (Anexo 7), la población empresarial asciende a 1,345 locales comerciales activos. Esta cifra incluye establecimientos de diversos subsectores: comercio minorista de productos de primera necesidad, ferreterías, farmacias, tiendas de insumos agrícolas, restaurantes, bazares y otros servicios comerciales. La amplitud de la población

refleja la importancia del sector comercial para la economía local y justifica la relevancia del presente estudio.

10.5.2. Muestra

Debido a las limitaciones de recursos y tiempo inherentes a un proyecto de investigación formativo, así como considerando la necesidad de obtener información representativa del sector, se determinó trabajar con una muestra probabilística calculada mediante fórmula estadística estándar para poblaciones finitas. Aplicando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo un tamaño muestral de 299 microempresas comerciales.

Cálculo muestral:

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

Donde:

N = 1,345 (población total)

Z = 1.96 (nivel de confianza 95%)

p = 0.50 (probabilidad de ocurrencia)

q = 0.50 (probabilidad de no ocurrencia)

e = 0.05 (margen de error)

$$n = \frac{(1,345 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50)}{(0.05^2 \times 1,344 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50)}$$

$$n = 299 \text{ microempresas}$$

La selección de las unidades muestrales se realizó mediante muestreo aleatorio simple, asegurando que todos los establecimientos comerciales registrados tuvieran igual probabilidad de ser incluidos. Esta estrategia garantizó la representatividad estadística de los resultados y permitió realizar inferencias válidas sobre el conjunto del sector comercial del cantón.

Para las entrevistas en profundidad, se seleccionó intencionalmente una submuestra de 15 microempresarios con base en criterios de diversidad sectorial, antigüedad del negocio, tamaño relativo y ubicación geográfica, buscando capturar la heterogeneidad de experiencias empresariales presentes en el territorio.

10.5.3. Análisis e interpretación de la información

Una vez concluida la fase de levantamiento de información, se procedió a la organización, procesamiento y análisis sistemático de los datos obtenidos. El material recopilado mediante encuestas fue codificado y digitalizado utilizando el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), lo que permitió realizar análisis descriptivos mediante distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central y representaciones gráficas que facilitaron la visualización de patrones y tendencias.

La información cualitativa proveniente de entrevistas en profundidad se procesó mediante análisis de contenido, identificando categorías emergentes, narrativas recurrentes y elementos discursivos significativos que enriquecieron la comprensión de las dinámicas empresariales locales. Este proceso interpretativo se complementó con la triangulación de fuentes, contrastando datos cuantitativos de encuestas con información cualitativa de entrevistas y observaciones directas, lo que fortaleció la validez y confiabilidad de los hallazgos.

Los resultados del análisis se sintetizaron en tablas estadísticas, gráficos de barras y circulares, matrices comparativas y cuadros de doble entrada que permitieron identificar con claridad las debilidades predominantes en los modelos de negocio actuales, las áreas de oportunidad para la innovación y los factores contextuales que condicionan la competitividad de las microempresas del cantón La Maná.

Este riguroso proceso analítico constituyó el fundamento empírico sobre el cual se construyó la propuesta de modelo de negocios innovador, asegurando que las recomendaciones estratégicas emanaran de la realidad documentada y no de supuestos teóricos descontextualizados. La integración de métodos cuantitativos y cualitativos permitió capturar tanto la magnitud estadística de los fenómenos como la profundidad vivencial de las experiencias empresariales, generando un diagnóstico integral que ilumina los caminos viables hacia la transformación competitiva del sector comercial local.

11. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

11.1. Resultados de la encuesta dirigida a microempresas comerciales de La Maná

Pregunta 1. El modelo de negocio del emprendimiento está claramente definido

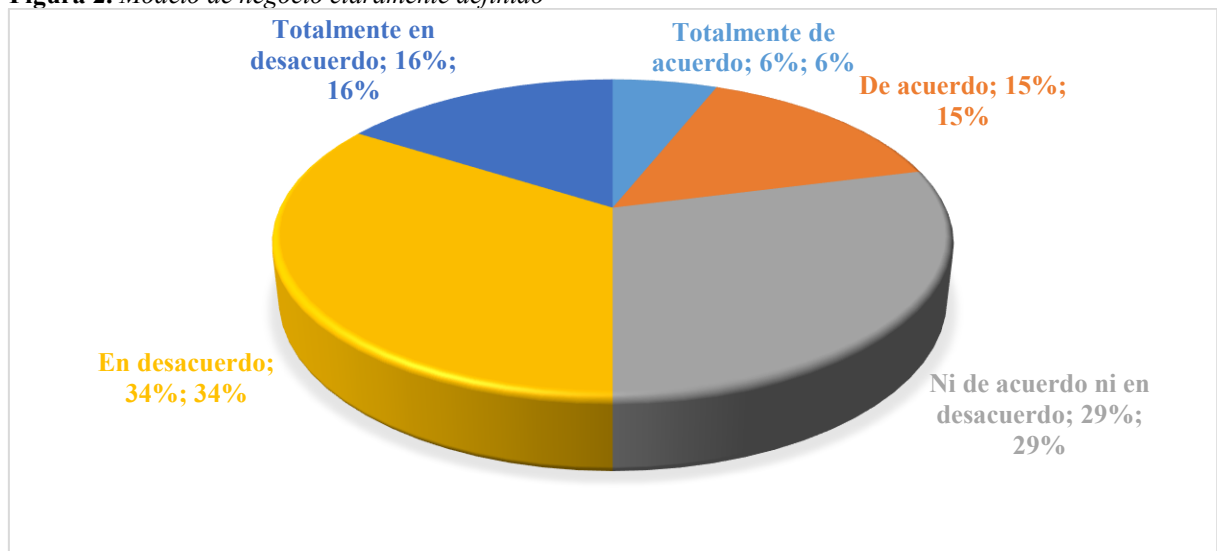
Tabla 4. Modelo de negocio claramente definido

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	6%
De acuerdo	45	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	29%
En desacuerdo	101	34%
Totalmente en desacuerdo	48	16%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 2. Modelo de negocio claramente definido



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Los hallazgos revelaron una carencia de claridad estratégica en las microempresas. El 50% de los participantes (150 personas) manifestó estar en desacuerdo (102) o totalmente en desacuerdo (48) con la definición de su modelo. Solo un 6% (18) estuvo totalmente de acuerdo y un 15% (45) de acuerdo, mientras el 29% (87) se mantuvo neutral. Estos datos confirmaron que la mayoría operó bajo esquemas empíricos, limitando su capacidad de planificación estructural frente a la competencia.

Pregunta 2. La propuesta de valor del negocio es claramente diferenciada.

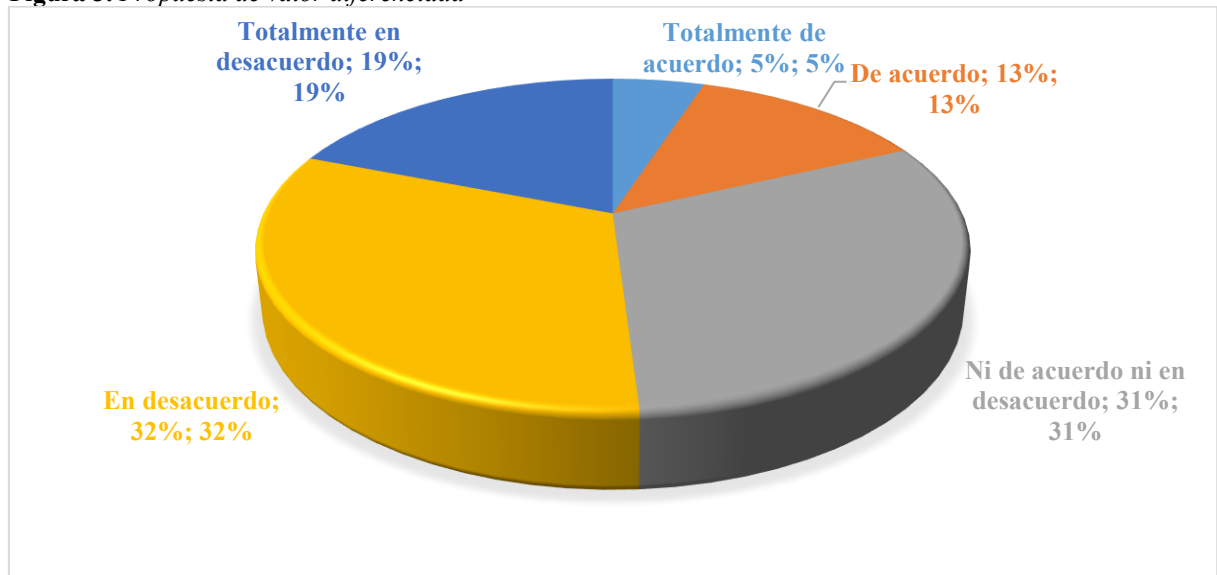
Tabla 5. Propuesta de valor diferenciada

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	5%
De acuerdo	39	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	31%
En desacuerdo	95	32%
Totalmente en desacuerdo	57	19%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 3. Propuesta de valor diferenciada



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La percepción sobre la ventaja competitiva resultó desfavorable, puesto que un 51% de la muestra (153 sujetos) no identificó una propuesta diferenciada, distribuidos en desacuerdo (96) y totalmente en desacuerdo (57). Apenas el 5% (15) estuvo totalmente de acuerdo y el 13% (39) de acuerdo, mientras el 31% (93) fue neutral. Este vacío indicó que los negocios no articularon beneficios únicos, dificultando la conexión funcional con sus clientes en el mercado de La Maná.

Pregunta 3. Los segmentos de clientes están identificados con precisión

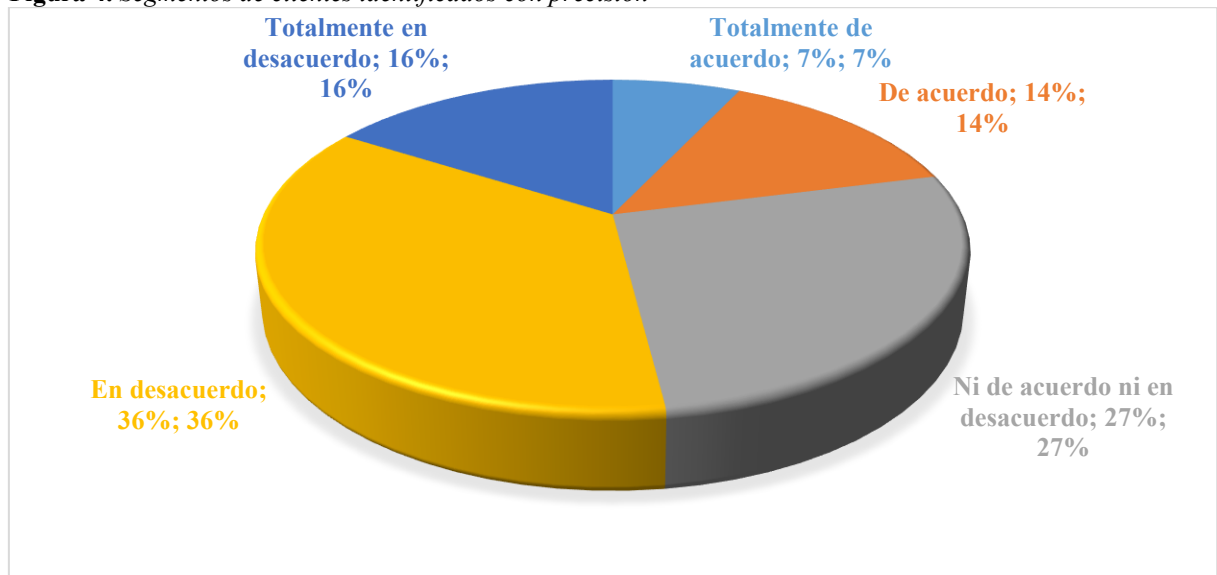
Tabla 6. Segmentos de clientes identificados con precisión

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	7%
De acuerdo	42	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	27%
En desacuerdo	107	36%
Totalmente en desacuerdo	48	16%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 4. Segmentos de clientes identificados con precisión



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

El análisis denotó que la segmentación de mercado fue insuficiente. Un 52% de los encuestados (156 individuos) reportó dificultades de precisión, desglosados en desacuerdo (108) y totalmente en desacuerdo (48). Por el contrario, un 7% (21) estuvo totalmente de acuerdo y un 14% (42) de acuerdo, con un 27% (81) en la neutralidad. Esta desconexión evidenció que los esfuerzos comerciales carecieron de enfoque, provocando una asignación ineficiente de los recursos promocionales disponibles.

Pregunta 4. Las actividades clave del negocio se organizan eficientemente

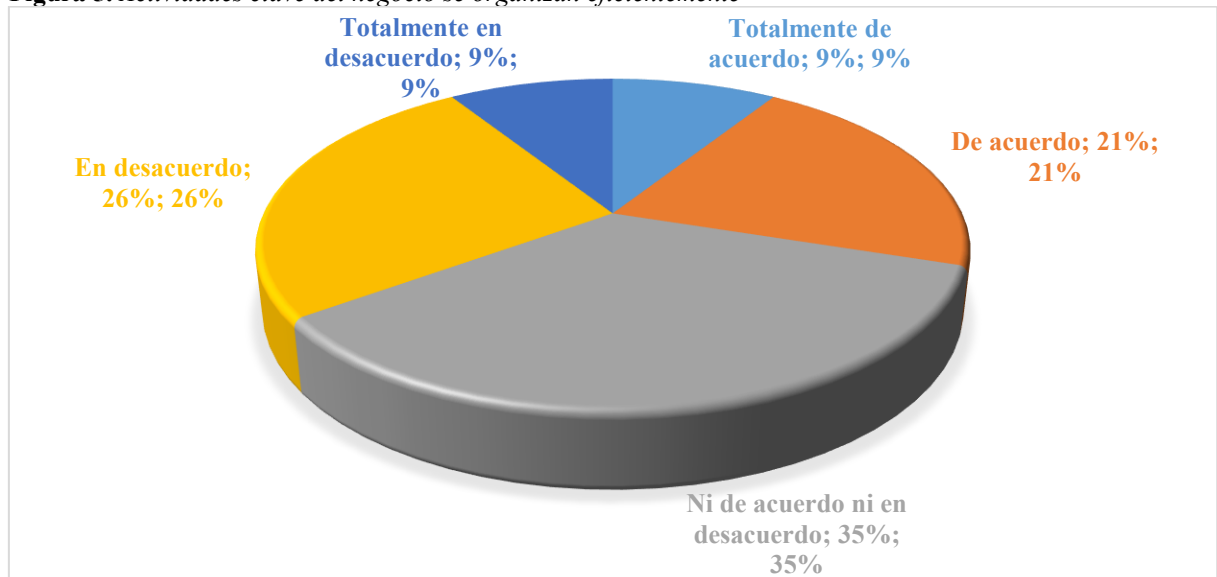
Tabla 7. Actividades clave del negocio se organizan eficientemente

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	9%
De acuerdo	63	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	105	35%
En desacuerdo	77	26%
Totalmente en desacuerdo	27	9%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 5. Actividades clave del negocio se organizan eficientemente



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La organización operativa mostró matices de mayor estabilidad. El 30% (90 personas) mostró conformidad, repartidos en totalmente de acuerdo (27) y de acuerdo (63). No obstante, el 35% (105) permaneció neutral y un 35% (105) expresó rechazo entre desacuerdo (78) y totalmente en desacuerdo (27). Los resultados sugirieron que, aunque existió una operatividad básica para funcionar, la eficiencia sistémica no se consolidó como una fortaleza real dentro de la gestión diaria institucional.

Pregunta 5. Los ingresos y costos del negocio se controlan claramente

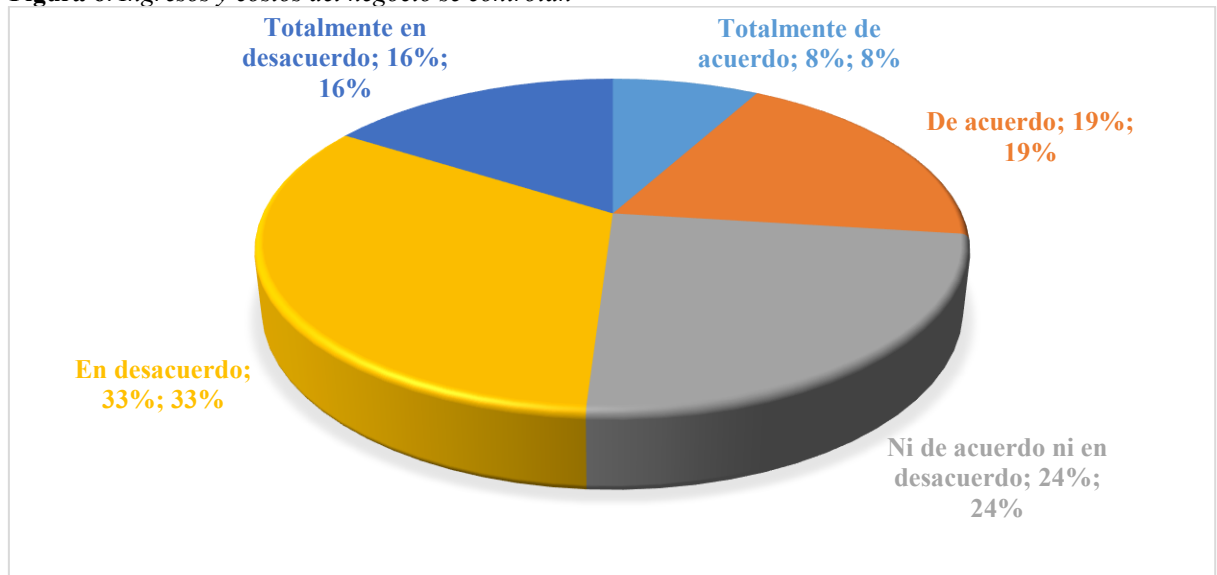
Tabla 8. *Ingresos y costos del negocio se controlan*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	8%
De acuerdo	57	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	24%
En desacuerdo	98	33%
Totalmente en desacuerdo	48	16%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 6. *Ingresos y costos del negocio se controlan*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La gestión financiera reflejó una vulnerabilidad crítica; el 49% de los participantes (147 emprendedores) admitió deficiencias, divididos en desacuerdo (99) y totalmente en desacuerdo (48). Solo un 8% (24) estuvo totalmente de acuerdo y un 19% (57) de acuerdo, mientras el 24% (72) fue neutral. El control inadecuado de los flujos económicos evidenció una precaria salud financiera, limitando la capacidad de reinversión y la resiliencia de las microempresas ante fluctuaciones externas.

Pregunta 6. El negocio introduce cambios o mejoras innovadoras en su forma de operar

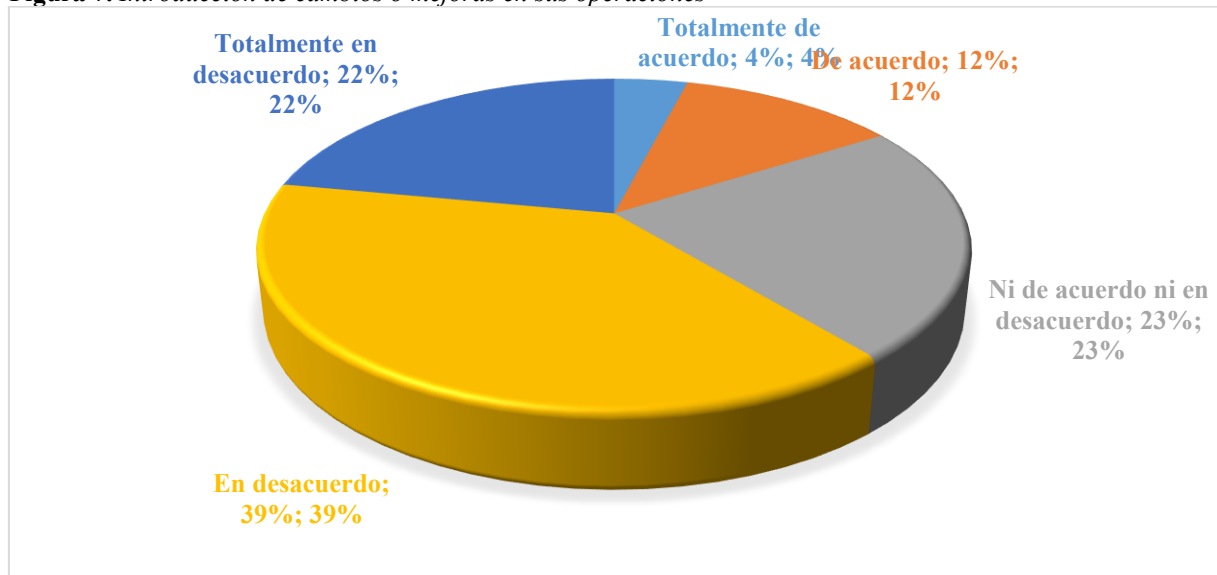
Tabla 9. *Introducción de cambios o mejoras en sus operaciones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	4%
De acuerdo	36	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	69	23%
En desacuerdo	116	39%
Totalmente en desacuerdo	66	22%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 7. *Introducción de cambios o mejoras en sus operaciones*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Los resultados confirmaron una resistencia a la evolución técnica; el 61% (183 encuestados) señaló ausencia de cambios, con un 39% (117) en desacuerdo y un 22% (66) en total desacuerdo. Apenas un 4% (12) estuvo totalmente de acuerdo y un 12% (36) de acuerdo, con 23% (69) neutrales. Este estatismo operativo sugirió que los emprendimientos se mantuvieron anclados a métodos tradicionales, reduciendo drásticamente su competitividad frente a las exigencias de un entorno globalizado.

Pregunta 7. La propuesta de valor se adapta a las nuevas necesidades del mercado

Tabla 10. Propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	6%
De acuerdo	42	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	28%
En desacuerdo	104	35%
Totalmente en desacuerdo	51	17%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

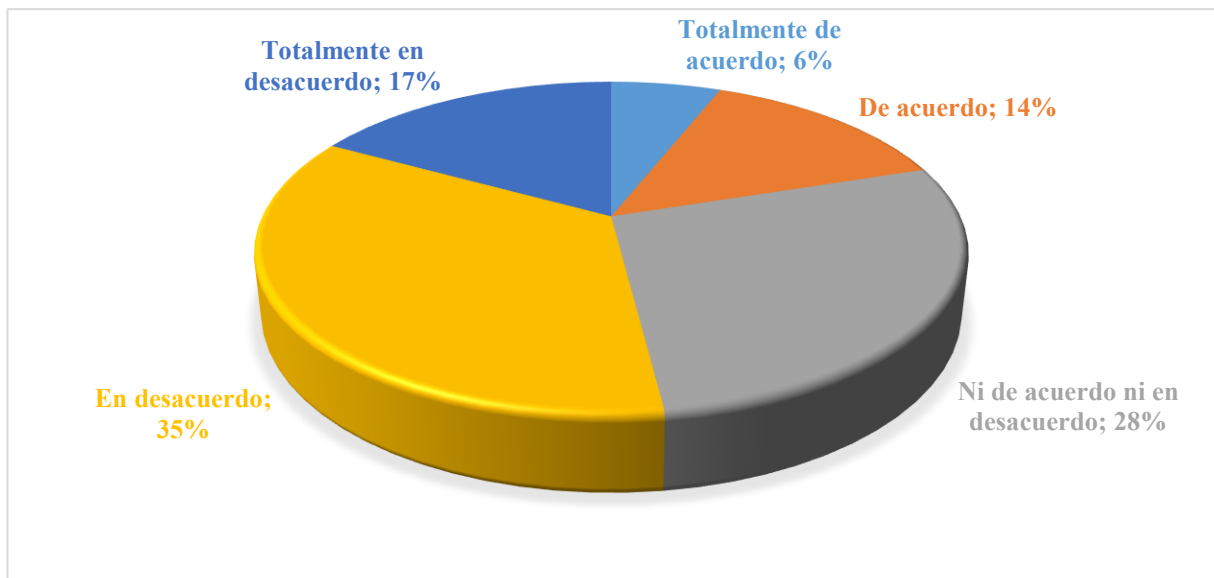


Figura 8. Propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La capacidad de respuesta ante nuevas demandas fue insuficiente; el 52% (156 sujetos) manifestó falta de adaptación, repartidos en desacuerdo (105) y totalmente en desacuerdo (51). Solo el 6% (18) estuvo totalmente de acuerdo y el 14% (42) de acuerdo, mientras el 28% (84) se mantuvo neutral. Esta rigidez comercial denotó una desconexión con las tendencias del consumidor, situando a los negocios en riesgo frente a competidores con mayor agilidad en el ajuste de servicios.

Pregunta 8. El emprendimiento responde con rapidez a cambios del entorno competitivo

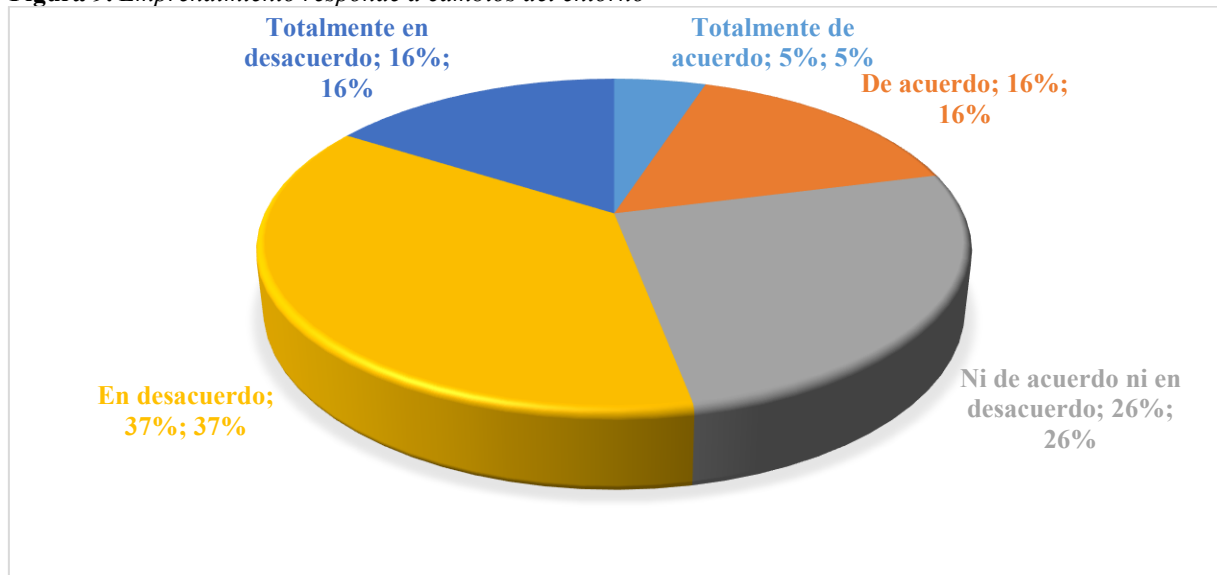
Tabla 11. *Emprendimiento responde a cambios del entorno*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	5%
De acuerdo	48	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	26%
En desacuerdo	110	37%
Totalmente en desacuerdo	48	16%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 9. *Emprendimiento responde a cambios del entorno*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Los datos indicaron reactividad lenta; el 53% (159 participantes) expresó desacuerdo (111) o total desacuerdo (48) sobre su rapidez competitiva. Un escaso 5% (15) estuvo totalmente de acuerdo y el 16% (48) de acuerdo, con un 26% (78) neutral. Esta falta de agilidad estratégica sugirió una carencia de sistemas de vigilancia, impidiendo que las microempresas anticiparan amenazas o aprovecharan oportunidades temporales, debilitando su resiliencia en contextos de crisis económica territorial.

Pregunta 9. El emprendedor cuenta con capacidades para gestionar cambios e innovación

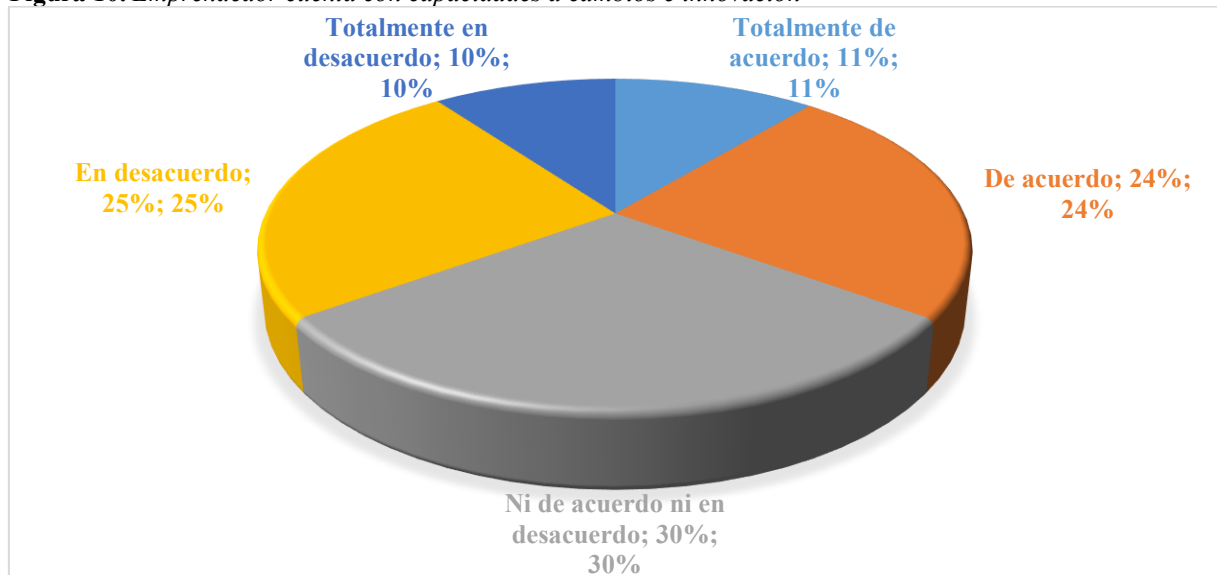
Tabla 12. *Emprendedor cuenta con capacidades a cambios e innovación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	11%
De acuerdo	72	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	30%
En desacuerdo	74	25%
Totalmente en desacuerdo	30	10%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 10. *Emprendedor cuenta con capacidades a cambios e innovación*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Surgió un hallazgo contrastante en la autopercepción; el 35% (105 personas) afirmó poseer capacidades, distribuidos en totalmente de acuerdo (33) y de acuerdo (72). El 30% (90) fue neutral, mientras el 35% (105) se opuso entre desacuerdo (75) y totalmente en desacuerdo (30). La brecha entre esta autovaloración y los bajos niveles de innovación reportados sugirió que las habilidades percibidas no se tradujeron en acciones concretas ni en resultados operativos tangibles.

Pregunta 10. La gestión administrativa facilita la implementación de innovaciones

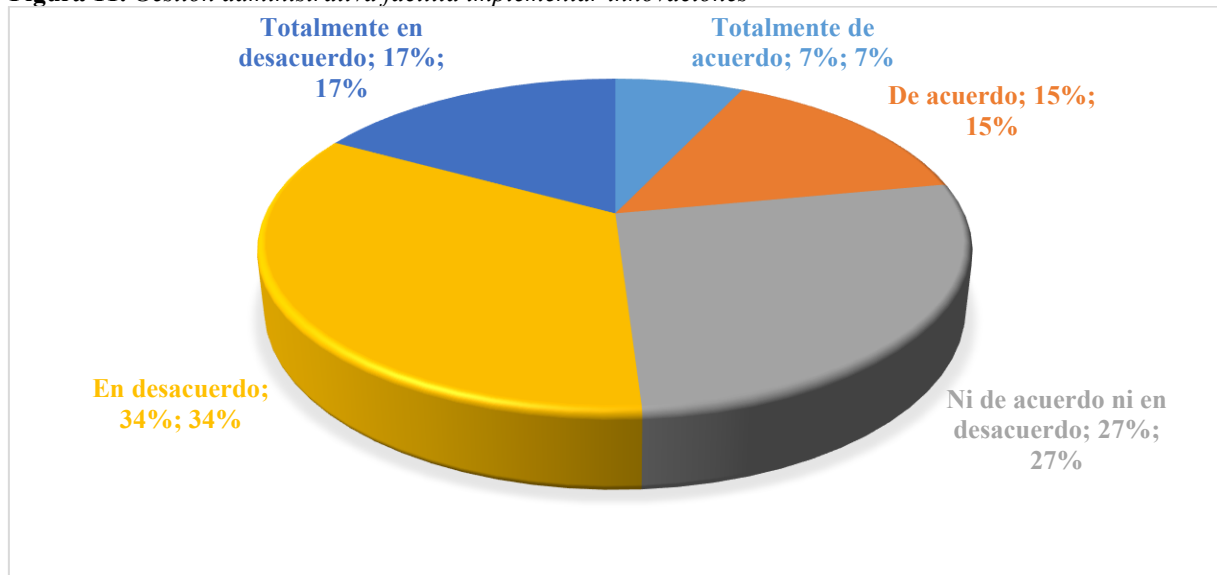
Tabla 13. *Gestión administrativa facilita implementar innovaciones*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	7%
De acuerdo	45	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	27%
En desacuerdo	101	34%
Totalmente en desacuerdo	51	17%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 11. *Gestión administrativa facilita implementar innovaciones*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Se determinó que la administración no actuó como catalizador; el 51% (153 personas) consideró que no facilitaba innovaciones, con un 34% (102) en desacuerdo y 17% (51) en total desacuerdo. Solo el 7% (21) estuvo totalmente de acuerdo y el 15% (45) de acuerdo, frente a un 27% (81) neutral. Las estructuras internas funcionaron como barreras rígidas en lugar de plataformas de apoyo, desincentivando la experimentación y el crecimiento dinámico dentro de las organizaciones.

Pregunta 11. El negocio utiliza canales digitales para promocionar productos o servicios

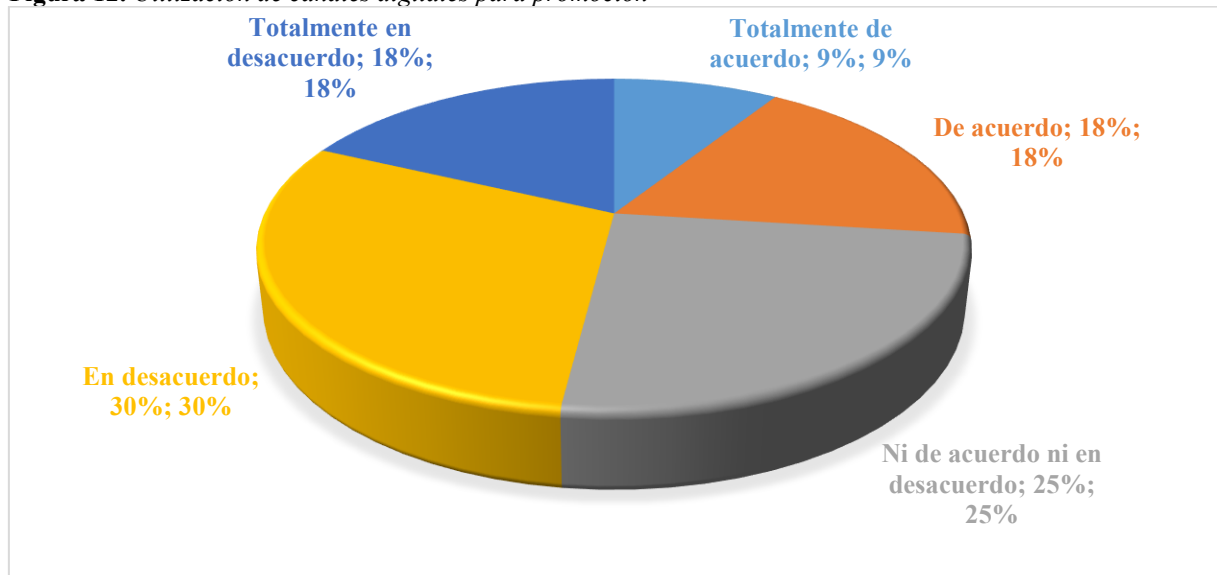
Tabla 14. Utilización de canales digitales para promoción

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	9%
De acuerdo	54	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	75	25%
En desacuerdo	89	30%
Totalmente en desacuerdo	54	18%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 12. Utilización de canales digitales para promoción



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La integración tecnológica mostró un avance insuficiente; el 48% (144 encuestados) reportó no utilizar canales digitales, divididos en desacuerdo (90) y totalmente en desacuerdo (54). El 9% (27) estuvo totalmente de acuerdo y el 18% (54) de acuerdo, con un 25% (75) neutral. Esta limitada presencia en la red evidenció una brecha digital persistente que restringió el alcance publicitario, dificultando la inserción en las nuevas dinámicas de consumo que predominan en la actualidad.

Pregunta 12. Las herramientas digitales mejoran la comunicación con los clientes

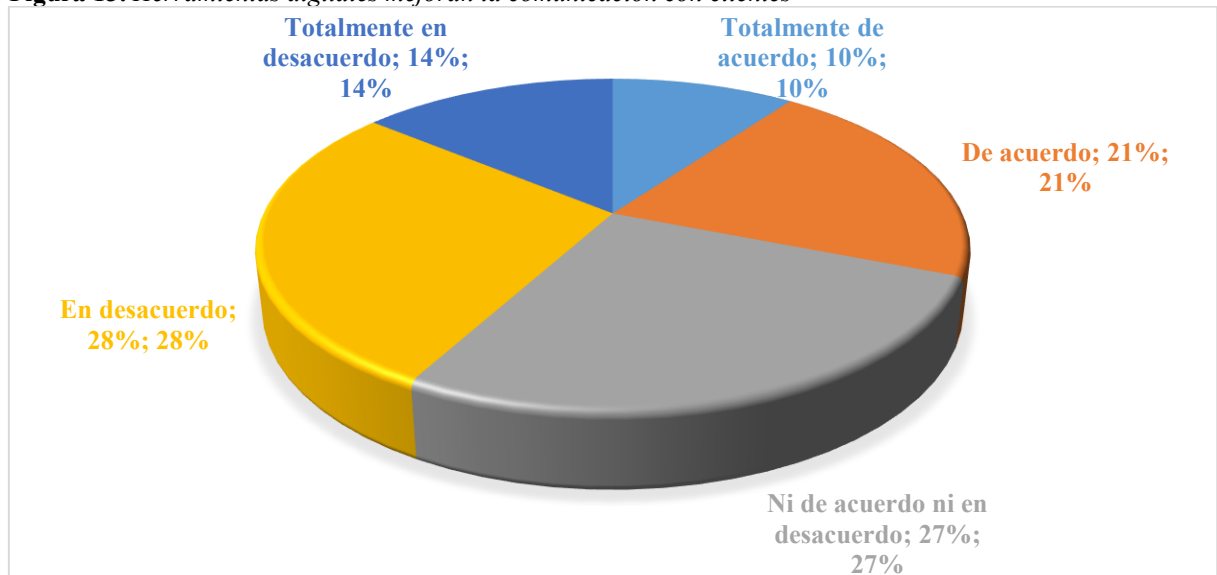
Tabla 15. Herramientas digitales mejoran la comunicación con clientes

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	10%
De acuerdo	63	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	27%
En desacuerdo	83	28%
Totalmente en desacuerdo	42	14%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 13. Herramientas digitales mejoran la comunicación con clientes



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Respecto a la interacción, el 42% (126 sujetos) no percibió mejoras comunicativas, con un 28% (84) en desacuerdo y 14% (42) en total desacuerdo. Un 10% (30) estuvo totalmente de acuerdo y el 21% (63) de acuerdo, mientras el 27% (81) fue neutral. Los hallazgos sugirieron que la tecnología disponible no se empleó de manera estratégica, desaprovechando oportunidades para fortalecer el vínculo con el cliente y mejorar la experiencia del usuario o la fidelización.

Pregunta 13. El uso de tecnología ha incrementado la eficiencia operativa del negocio

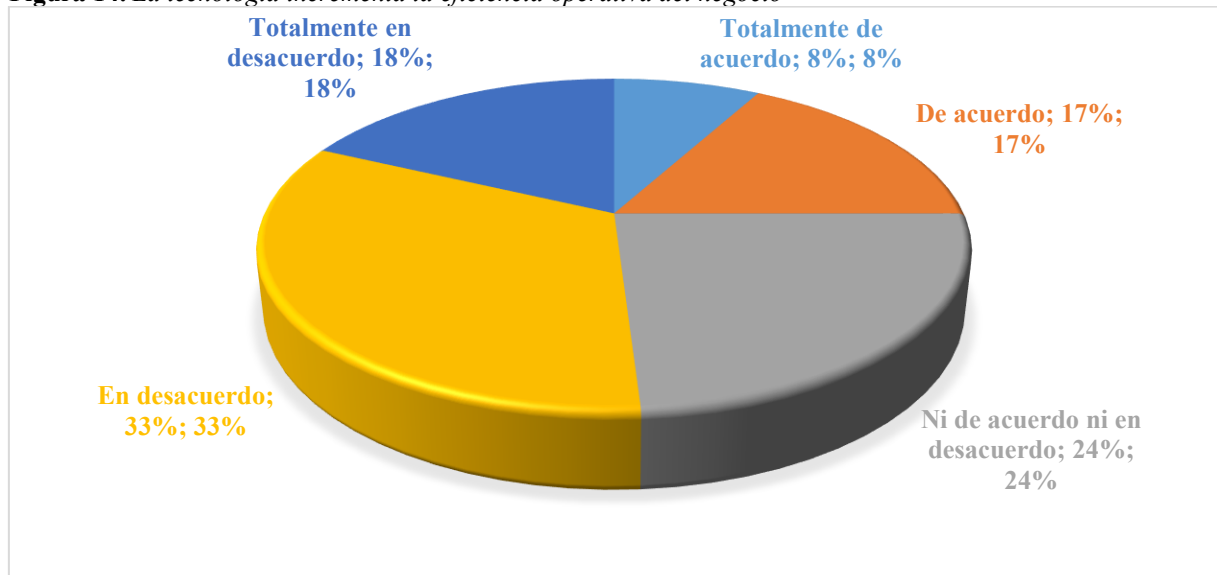
Tabla 16. *La tecnología incrementa la eficiencia operativa del negocio*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	8%
De acuerdo	51	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	24%
En desacuerdo	98	33%
Totalmente en desacuerdo	54	18%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 14. *La tecnología incrementa la eficiencia operativa del negocio*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

El impacto tecnológico en la productividad fue limitado; el 51% (153 individuos) negó incrementos de eficiencia, repartidos en desacuerdo (99) y totalmente en desacuerdo (54). Apenas un 8% (24) estuvo totalmente de acuerdo y el 17% (51) de acuerdo, con 24% (72) neutrales. Esta percepción reflejó que la adopción técnica no contó con capacitación adecuada, resultando en una subutilización de recursos que no transformó los procesos internos tradicionales de las microempresas analizadas.

Pregunta 14. La digitalización contribuye al crecimiento del emprendimiento

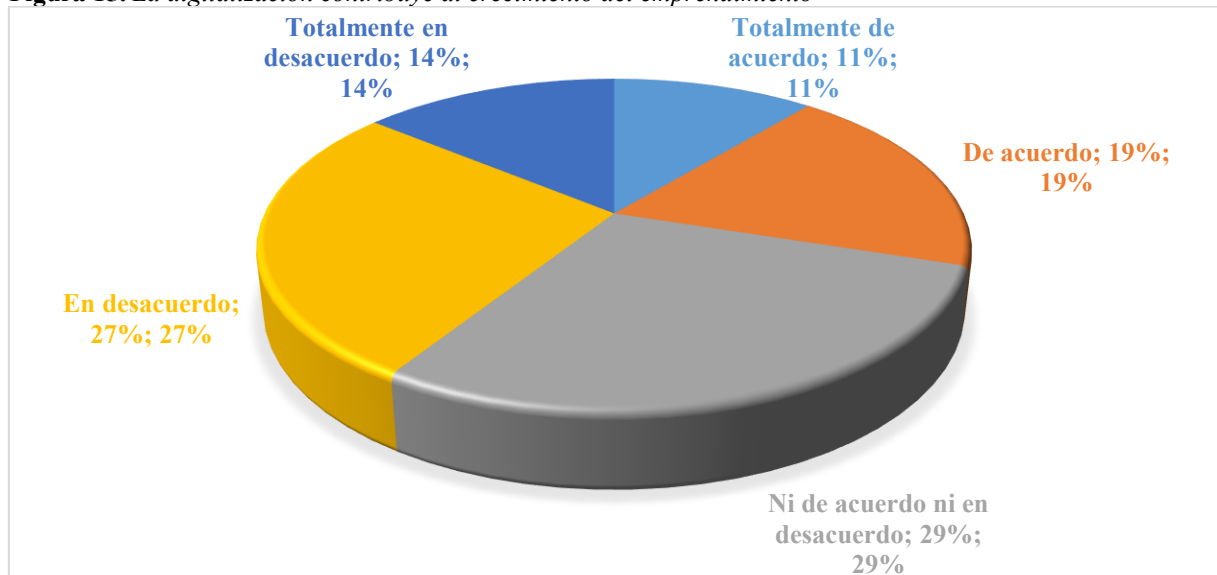
Tabla 17. La digitalización contribuye al crecimiento del emprendimiento

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	11%
De acuerdo	57	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	29%
En desacuerdo	80	27%
Totalmente en desacuerdo	42	14%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 15. La digitalización contribuye al crecimiento del emprendimiento



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La relación digitalización-expansión fue valorada negativamente por el 41% (123 personas), quienes se mostraron en desacuerdo (81) o totalmente en desacuerdo (42). El 11% (33) estuvo totalmente de acuerdo y el 19% (57) de acuerdo, mientras el 29% (87) se mantuvo neutral. Dicha interpretación sugirió que la tecnología fue vista como un gasto aislado y no como un motor estratégico capaz de escalar el modelo de negocio en el territorio de La Maná.

Pregunta 15. Existe disposición a invertir en tecnologías de bajo costo

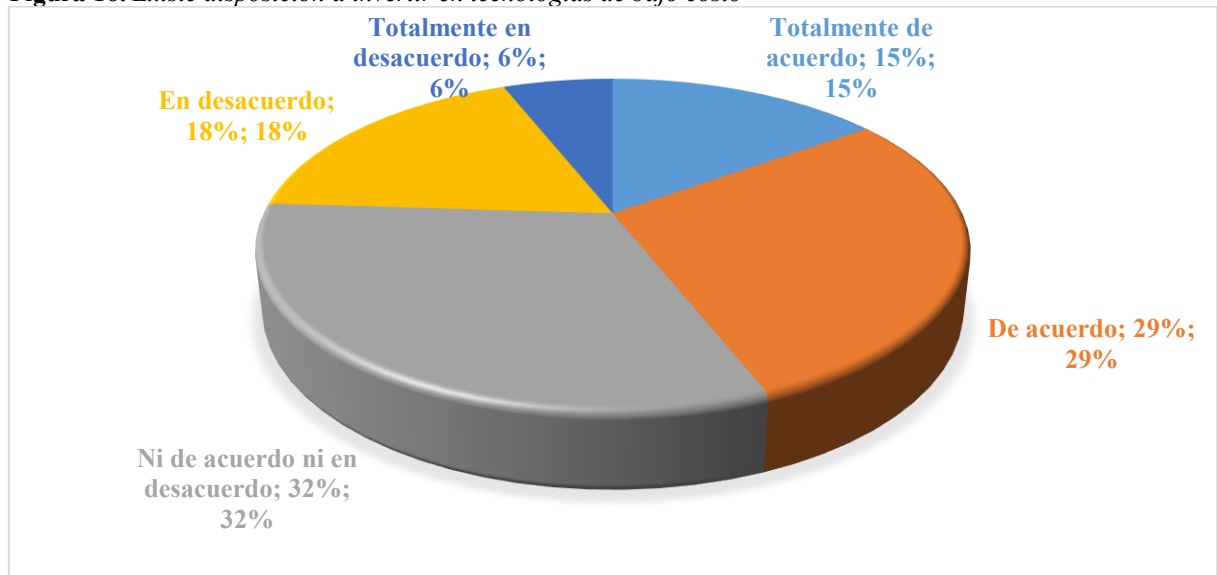
Tabla 18. Existe disposición a invertir en tecnologías de bajo costo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	15%
De acuerdo	87	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	32%
En desacuerdo	53	18%
Totalmente en desacuerdo	18	6%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 16. Existe disposición a invertir en tecnologías de bajo costo



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Los resultados revelaron una actitud favorable; el 44% (132 participantes) mostró disposición a invertir, con un 15% (45) totalmente de acuerdo y 29% (87) de acuerdo. El 32% (96) fue neutral, mientras solo un 24% (72) se opuso entre desacuerdo (54) y totalmente en desacuerdo (18). Esta apertura evidenció conciencia sobre la necesidad de actualización, sugiriendo que el factor económico y la facilidad de implementación son determinantes para iniciar la transformación digital.

Pregunta 16. El negocio es competitivo frente a emprendimientos similares del mercado local

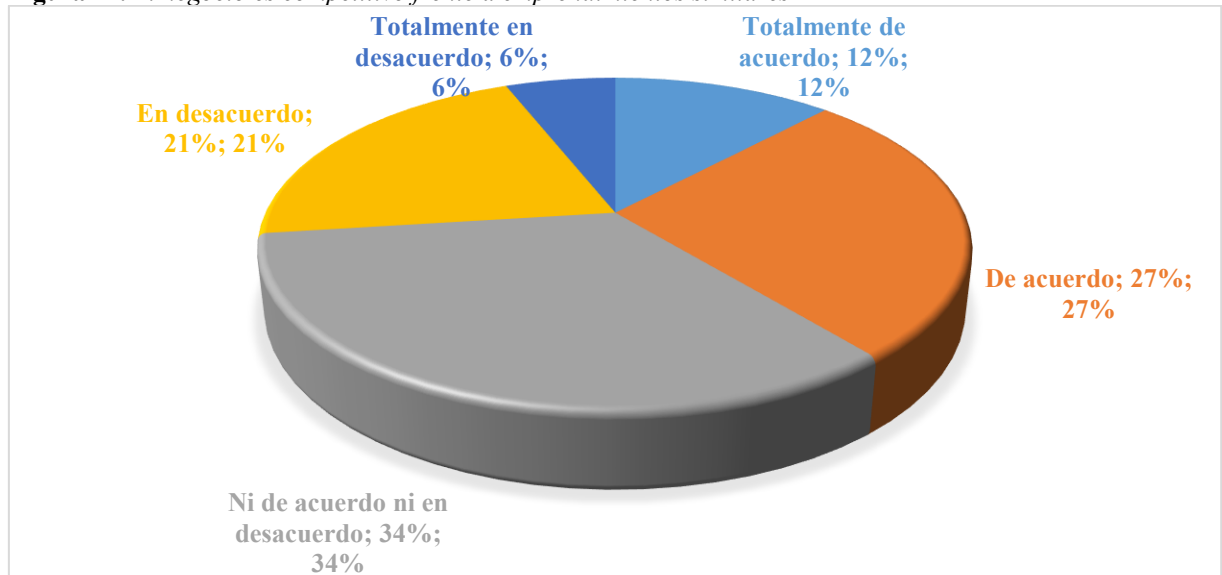
Tabla 19. *El negocio es competitivo frente a emprendimientos similares*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	12%
De acuerdo	81	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	102	34%
En desacuerdo	62	21%
Totalmente en desacuerdo	18	6%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 17. *El negocio es competitivo frente a emprendimientos similares*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

En competitividad local, el 39% (117 emprendedores) se percibió positivamente, con 12% (36) totalmente de acuerdo y 27% (81) de acuerdo. Un 34% (102) mantuvo neutralidad, mientras el 27% (81) expresó desacuerdo (63) o total desacuerdo (18). El resultado reflejó una autoconfianza moderada que contrastó con las debilidades operativas previas, sugiriendo una posible subestimación de las capacidades de la competencia o una valoración basada únicamente en la permanencia temporal en el mercado.

Pregunta 17. Los clientes valoran positivamente la calidad de los productos o servicios

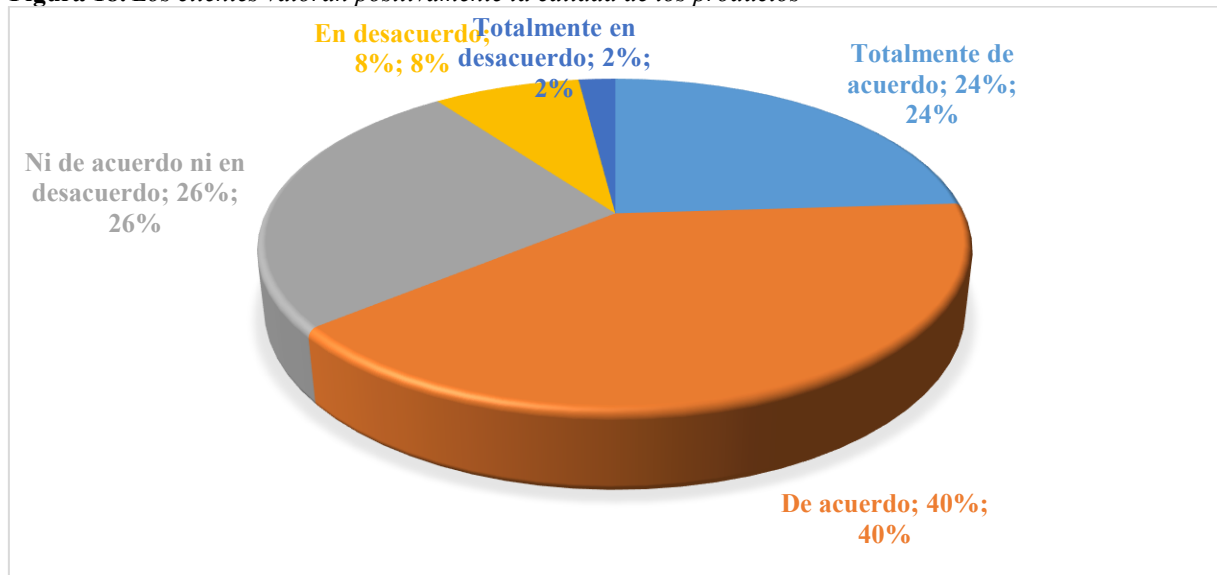
Tabla 20. Los clientes valoran positivamente la calidad de los productos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	72	24%
De acuerdo	120	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	26%
En desacuerdo	23	8%
Totalmente en desacuerdo	6	2%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 18. Los clientes valoran positivamente la calidad de los productos



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La percepción de calidad fue el hallazgo más positivo; el 64% (192 encuestados) afirmó que sus clientes valoraban su oferta, con un 24% (72) totalmente de acuerdo y 40% (120) de acuerdo. Solo el 10% (30) se opuso entre desacuerdo (24) y totalmente en desacuerdo (6), con un 26% (78) neutral. Este indicador sugirió que el componente humano y el producto final constituyeron la principal fortaleza y el mayor capital social de los emprendimientos locales.

Pregunta 18. El negocio logra retener clientes habituales de manera efectiva

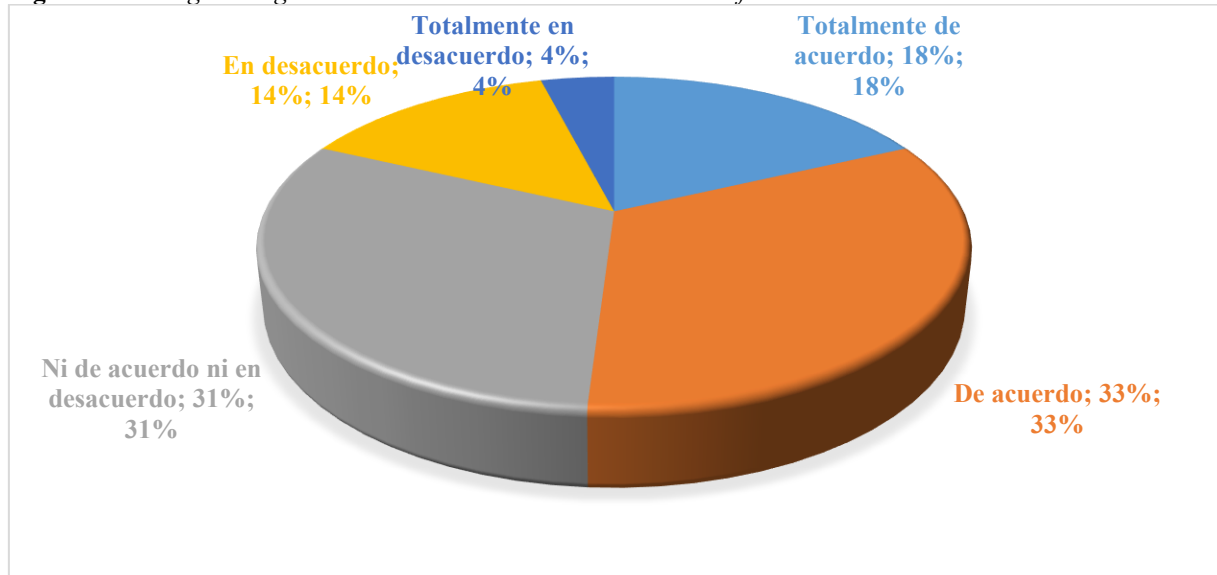
Tabla 21. *El negocio logra retener clientes habituales de manera efectiva*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	18%
De acuerdo	99	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	31%
En desacuerdo	41	14%
Totalmente en desacuerdo	12	4%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 19. *El negocio logra retener clientes habituales de manera efectiva*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

La fidelización mostró resultados alentadores; el 51% (153 personas) consideró efectiva su retención, divididos en totalmente de acuerdo (54) y de acuerdo (99). Un 31% (93) fue neutral y el 18% (54) manifestó rechazo entre desacuerdo (42) y totalmente en desacuerdo (12). Esta capacidad, fundamentada en relaciones interpersonales y cercanía territorial, actuó como un mecanismo de defensa comercial que permitió la supervivencia de los negocios frente a la ausencia de marketing formal.

Pregunta 19. El emprendimiento genera ingresos suficientes para su sostenibilidad

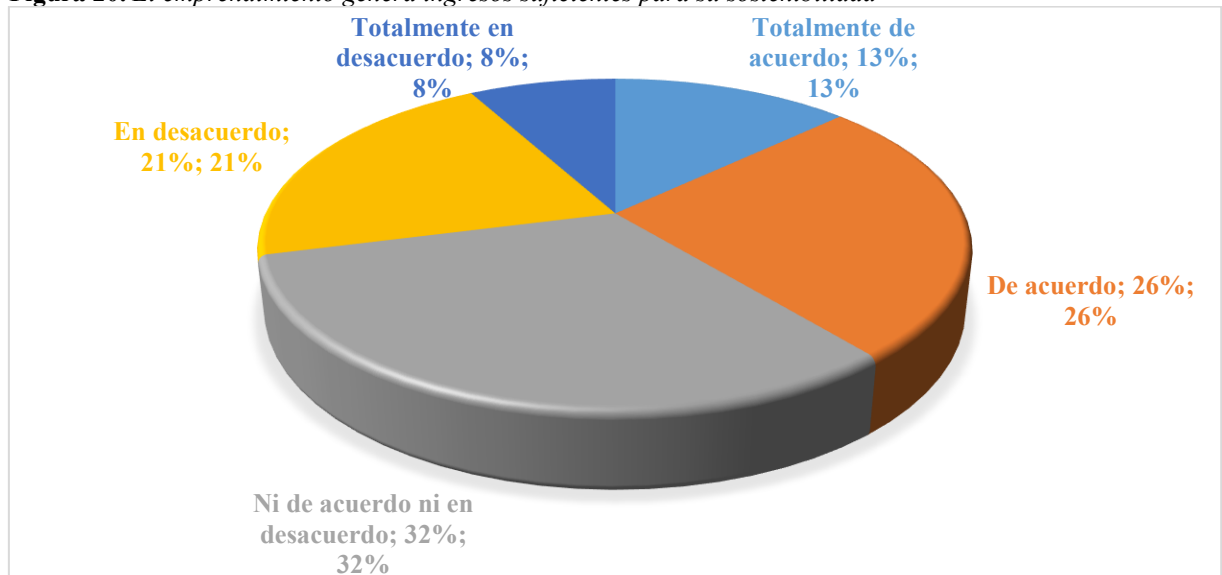
Tabla 22. *El emprendimiento genera ingresos suficientes para su sostenibilidad*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	13%
De acuerdo	78	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	32%
En desacuerdo	62	21%
Totalmente en desacuerdo	24	8%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 20. *El emprendimiento genera ingresos suficientes para su sostenibilidad*



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

Sobre viabilidad económica, el 39% (117 sujetos) generó ingresos suficientes, con 13% (39) totalmente de acuerdo y 26% (78) de acuerdo. El 29% (87) opinó lo contrario, repartidos en desacuerdo (63) y totalmente en desacuerdo (24), mientras el 32% (96) fue neutral. Aunque una porción alcanzó el equilibrio, el alto porcentaje de neutralidad advirtió sobre una estabilidad precaria, amenazada por cualquier fluctuación externa imprevista en la economía agrícola y comercial regional.

Pregunta 20. La formalización legal y tributaria favorece el crecimiento del negocio

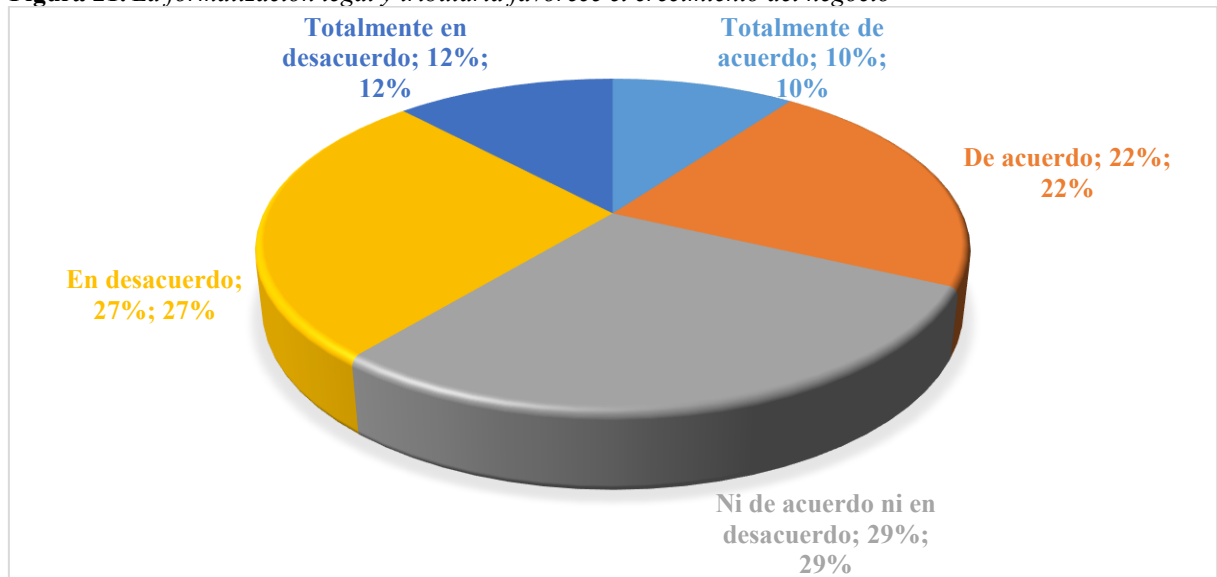
Tabla 23. La formalización legal y tributaria favorece el crecimiento del negocio

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	10%
De acuerdo	66	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	29%
En desacuerdo	80	27%
Totalmente en desacuerdo	36	12%
Total	299	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Figura 21. La formalización legal y tributaria favorece el crecimiento del negocio



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Análisis e interpretación

El estudio determinó que solo el 32% (96 personas) reconoció beneficios en la formalización, con 10% (30) totalmente de acuerdo y 22% (66) de acuerdo. El 39% (117) se mostró en desacuerdo (81) o totalmente en desacuerdo (36), mientras el 29% (87) fue neutral. Esta percepción negativa hacia la formalidad sugirió la existencia de barreras burocráticas percibidas como obstáculos, limitando el acceso a beneficios institucionales y mercados más robustos por parte de los emprendedores.

11.3. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas

11.3.1. Conclusiones

La investigación determinó que el 50% (150 personas) de las microempresas en La Maná carece de un modelo de negocio definido, operando bajo un enfoque empírico que limita su visión competitiva. Esta desarticulación estratégica se extiende de manera crítica al área financiera, donde el 49% (147 emprendedores) admitió deficiencias severas en el control de sus flujos económicos. Los datos revelaron que la ausencia de una estructura técnica impide a los propietarios distinguir entre gastos personales y del negocio, lo que deriva en una precaria salud financiera institucional. Esta realidad bloquea sistemáticamente la capacidad de reinversión y la resiliencia de las unidades productivas ante las fluctuaciones del mercado territorial, comprometiendo la estabilidad económica a largo plazo y la posibilidad de escalar hacia modelos de mayor rentabilidad.

Existe una brecha crítica entre la intención y la práctica tecnológica; aunque el 44% (132 participantes) mostró una disposición favorable a invertir en tecnología de bajo costo, el 61% (183 encuestados) admitió no haber introducido cambios o mejoras innovadoras en sus operaciones. Además, el 48% de los negocios aún no utiliza canales digitales para su promoción, lo que restringe drásticamente su alcance publicitario y visibilidad en un ecosistema comercial cada vez más interconectado. Los resultados confirmaron una reactividad lenta frente al entorno, reportada por el 53% de la muestra, lo que sugiere que las microempresas se encuentran ancladas a métodos tradicionales. Este estatismo operativo actúa como una barrera que impide capturar nuevos nichos de mercado y erosiona la competitividad frente a modelos de negocio más ágiles.

A pesar de las marcadas debilidades administrativas y tecnológicas, el estudio identificó que el componente humano y la calidad percibida representan el mayor activo de los negocios locales. El 64% (192 personas) afirmó que sus clientes valoran satisfactoriamente la calidad de sus productos o servicios, mientras que el 51% reportó una retención efectiva basada en la cercanía y las relaciones interpersonales territoriales. No obstante, esta sostenibilidad es frágil, ya que solo el 39% de los participantes genera ingresos suficientes para garantizar su estabilidad a largo plazo. La persistente resistencia a la formalización legal, rechazada por el 39% de la

muestra, limita el acceso a beneficios institucionales, líneas de crédito formal y mercados más robustos, manteniendo a la mayoría de los emprendimientos en una zona de subsistencia precaria.

11.3.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar de forma inmediata el Lienzo Canvas como herramienta de gestión mínima viable para que el 50% de los negocios sin estructura logre visualizar su lógica operativa. Esta transición del empirismo a la técnica debe ser complementada con la adopción de herramientas digitales de control financiero, como hojas de cálculo automatizadas o aplicaciones móviles de contabilidad simplificada. El objetivo es que los 147 emprendedores con deficiencias identificadas logren establecer un punto de equilibrio real y una proyección de flujo de caja. Esta sistematización permitirá optimizar los recursos existentes, reducir desperdicios operativos y mejorar el margen de rentabilidad en un 15% durante el primer semestre, transformando la gestión intuitiva en una administración basada en datos y resultados verificables.

Es imperativo desarrollar un programa de Transformación Digital Adaptativa que priorice el desarrollo de capacidades técnicas sobre la simple adquisición de hardware. Se debe incentivar al 44% de emprendedores dispuestos a invertir para que adopten herramientas de "Social Commerce" y marketing de contenidos, utilizando plataformas gratuitas para profesionalizar su imagen de marca. El plan debe enfocarse en reducir el 48% de analfabetismo digital mediante capacitaciones en gestión de redes sociales y atención al cliente en línea. Al integrar estas herramientas, los negocios podrán mitigar la lentitud reactiva del 53% detectada, permitiendo que la propuesta de valor se ajuste dinámicamente a las tendencias del consumidor. La meta es convertir la tecnología en un motor estratégico que facilite la captación de clientes fuera del límite geográfico inmediato del cantón.

Se sugiere fortalecer la fidelización del cliente mediante la profesionalización de la experiencia del consumidor, transformando la retención empírica del 51% en una estrategia de servicio documentada y diferenciada. Para mejorar la salud económica del 39% que hoy opera con ingresos limitados, se deben implementar campañas de sensibilización sobre los beneficios de la formalización legal y tributaria, vinculándolas directamente con el acceso a financiamiento

productivo. Es fundamental aprovechar el 64% de percepción positiva de calidad para certificar procesos o productos, lo que permitiría a las microempresas justificar precios competitivos y mejorar su posicionamiento. Esta profesionalización integral permitirá que el capital social y la confianza del cliente se traduzcan en un crecimiento económico sostenible, facilitando la transición de negocios de subsistencia a microempresas competitivas y legalmente constituidas.

11.4. Desarrollo de la propuesta

11.4.1. Título de la propuesta

Modelo Canvas Integrado para el Fortalecimiento Competitivo y Sostenible de las Microempresas Comerciales del Cantón La Maná: Una Estrategia de Innovación Contextualizada

11.4.2. Antecedentes de la propuesta

El diagnóstico empírico realizado mediante la aplicación de 299 encuestas a microempresarios del cantón La Maná reveló una problemática estructural que comprometió seriamente la viabilidad y competitividad del sector comercial local. Los hallazgos cuantitativos evidenciaron que el 50% de las unidades productivas operaron sin un modelo de negocio claramente definido, mientras que el 51% no logró articular una propuesta de valor diferenciada que les permitiera destacar en el mercado territorial. Esta carencia estratégica se manifestó en una gestión empírica basada en la intuición más que en metodologías formales, limitando severamente la capacidad de planificación a mediano y largo plazo.

La innovación empresarial mostró niveles críticamente bajos, con un 61% de los encuestados reconociendo que sus negocios no introdujeron cambios o mejoras sustanciales en su forma de operar durante los últimos períodos fiscales. Esta resistencia al cambio se vio agravada por una marcada brecha digital, donde el 48% de los establecimientos comerciales no utilizaron canales digitales para promocionar sus productos o servicios, desaprovechando las oportunidades que ofrecieron las plataformas tecnológicas de bajo costo en un mercado cada vez más digitalizado.

Desde la perspectiva financiera, el 49% de los participantes admitió deficiencias críticas en el control de ingresos y costos, lo que evidenció una gestión financiera precaria que amenazó la

sostenibilidad operativa. Paradójicamente, el 64% de los clientes valoraron positivamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y el 51% de los negocios logró retener clientes habituales de manera efectiva. Esta dualidad reveló que, si bien las microempresas contaron con fortalezas en el componente humano y la calidad del producto final, carecieron de la estructura administrativa necesaria para capitalizar estas ventajas competitivas.

El contexto territorial del cantón La Maná, caracterizado por su posición estratégica como nodo comercial entre zonas agrícolas y urbanas, presentó oportunidades desaprovechadas para el desarrollo de modelos de negocio innovadores que articularan las cadenas de valor locales. La riqueza agrícola, turística y cultural del territorio permaneció subutilizada debido a la ausencia de marcos estratégicos que logran conectar estos recursos con las demandas del mercado moderno. Esta desconexión entre potencial y ejecución justificó la necesidad imperante de diseñar un modelo de negocios contextualizado que respondiera a las particularidades socioeconómicas del cantón.

11.4.3. Justificación de la propuesta

La implementación de un modelo de negocios innovador para las microempresas comerciales del cantón La Maná se fundamentó en la urgencia técnica de transformar estructuras operativas tradicionales en organizaciones competitivas y sostenibles. Los resultados del diagnóstico revelaron que el promedio general de desempeño empresarial alcanzó apenas 2.87 puntos sobre 5, ubicándose en un rango moderado-bajo que evidenció la necesidad de intervención estratégica inmediata. Esta realidad adquirió mayor relevancia al considerar que las 1,345 microempresas registradas en el cantón constituyeron el motor económico fundamental para 57,972 habitantes, según datos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT, 2023-2027).

La propuesta se justificó desde múltiples dimensiones. En el ámbito estratégico, el Factor 1 (Estructura y claridad del modelo de negocio) obtuvo una media de 2.66, la más baja de todas las dimensiones evaluadas, lo que confirmó que los emprendimientos carecieron de una arquitectura organizacional sólida. Esta deficiencia impidió que los negocios articularan propuestas de valor diferenciadas, identificaran con precisión sus segmentos de clientes y organizaran eficientemente sus actividades clave. El modelo propuesto pretendió subsanar estas

carencias mediante la aplicación sistemática del Business Model Canvas, herramienta que permitió visualizar, diseñar y evaluar los nueve componentes esenciales de un modelo empresarial de manera integrada y coherente.

Desde la perspectiva de innovación, el Factor 2 (Innovación y capacidades empresariales) alcanzó una media de 2.63, reflejando una capacidad críticamente baja para adaptarse a los cambios del entorno competitivo. Sin embargo, el 35% de los emprendedores manifestó contar con capacidades individuales para gestionar el cambio, lo que sugirió que existió un capital humano potencial que no se tradujo en acciones concretas debido a la ausencia de sistemas administrativos facilitadores. La propuesta buscó institucionalizar la innovación mediante la creación de procesos sistemáticos que permitieran a los microempresarios transitar de la intención a la ejecución efectiva.

La dimensión tecnológica presentó un Factor 3 con media de 2.87, donde destacó que el 44% de los encuestados mostró disposición a invertir en tecnologías de bajo costo. Este hallazgo constituyó una ventana de oportunidad para implementar estrategias de transformación digital gradual que comenzaran con herramientas básicas y progresaran hacia plataformas más sofisticadas conforme se desarrollaran las capacidades técnicas. La propuesta incluyó una ruta de digitalización accesible que respetó las limitaciones financieras de las microempresas mientras aprovechó su apertura al cambio tecnológico.

En el ámbito del desempeño empresarial (Factor 4: 3.31), se identificó una dualidad estratégica fundamental: los negocios demostraron fortaleza en calidad y fidelización, pero debilidad en sostenibilidad financiera y formalización. Esta realidad demandó un modelo que potenciara las ventajas competitivas existentes mientras abordaba las vulnerabilidades estructurales. La propuesta integró mecanismos de control financiero simplificados y estrategias de formalización progresiva que no comprometieran la relación calidad-precio valorada por los clientes locales.

Finalmente, la justificación social de la propuesta radicó en su potencial para generar impactos positivos en cadena. Al fortalecer la competitividad de las microempresas, se contribuyó directamente a la estabilidad laboral de cientos de familias que dependieron del comercio regional. La profesionalización de la gestión empresarial no solo benefició a los propietarios

individuales, sino que dinamizó la economía local, estimuló la creación de empleo de calidad y fortaleció el tejido productivo territorial. Esta intervención se alineó con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025-2029, específicamente con el Eje Económico, productivo y empleo.

11.4.4. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Implementar un modelo de negocios innovador basado en el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas que fortalezca la competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación de las microempresas comerciales del cantón La Maná, mediante la estructuración estratégica de sus componentes organizacionales y la profesionalización de sus prácticas de gestión.

Objetivos Específicos

1. Estructurar un modelo Canvas contextualizado que permita a los microempresarios la visualización y articulación de los nueve bloques fundamentales de su negocio (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos) de manera coherente e integrada.
2. Diseñar estrategias de diferenciación competitiva mediante el Value Proposition Canvas que alineen las ofertas de productos y servicios con las necesidades, frustraciones y expectativas específicas de los segmentos de clientes identificados en el mercado local.
3. Establecer sistemas simplificados de control financiero que permitan a los microempresarios el monitoreo de flujos de caja, calculando costos reales y tomando decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la formación de precios competitivos.

11.4.5. Objetivo 1: Diagnóstico de las principales debilidades para estructurar un modelo Canvas

El primer objetivo específico de la investigación se orientó a diagnosticar las principales debilidades de los modelos de negocios actuales de las microempresas del cantón La Maná.

Este proceso diagnóstico constituyó el fundamento empírico sobre el cual se construyó la propuesta de intervención, asegurando que las recomendaciones estratégicas emanaran de la realidad documentada y no de supuestos teóricos descontextualizados.

11.4.5.1. Metodología del diagnóstico

El diagnóstico se ejecutó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 299 microempresarios, muestra calculada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% sobre un universo de 1,345 locales comerciales registrados. El instrumento se estructuró en cuatro factores que evaluaron dimensiones críticas del modelo de negocio: (1) Estructura y claridad del modelo, (2) Innovación y capacidades empresariales, (3) Uso de tecnologías y canales digitales, y (4) Desempeño empresarial en términos de competitividad, sostenibilidad y formalización.

La escala de medición empleada fue la escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representó Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Esta escala permitió cuantificar percepciones y actitudes de manera sistemática, facilitando el análisis estadístico descriptivo mediante distribuciones de frecuencias y cálculo de medias ponderadas por factor.

11.4.5.2. Hallazgos críticos del diagnóstico

Tabla 24. Síntesis de resultados por factor evaluado

Factor	Media	Interpretación	Nivel de Criticidad
Factor 1: Estructura y claridad del modelo de negocio	2.66	Débil	Crítica
Factor 2: Innovación y capacidades empresariales	2.63	Débil	Crítica
Factor 3: Uso de tecnologías y canales digitales	2.87	Moderado-Bajo	Alta
Factor 4: Desempeño empresarial	3.31	Moderado	Media
Promedio General	2.87	Moderado-Bajo	Requiere intervención urgente

Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

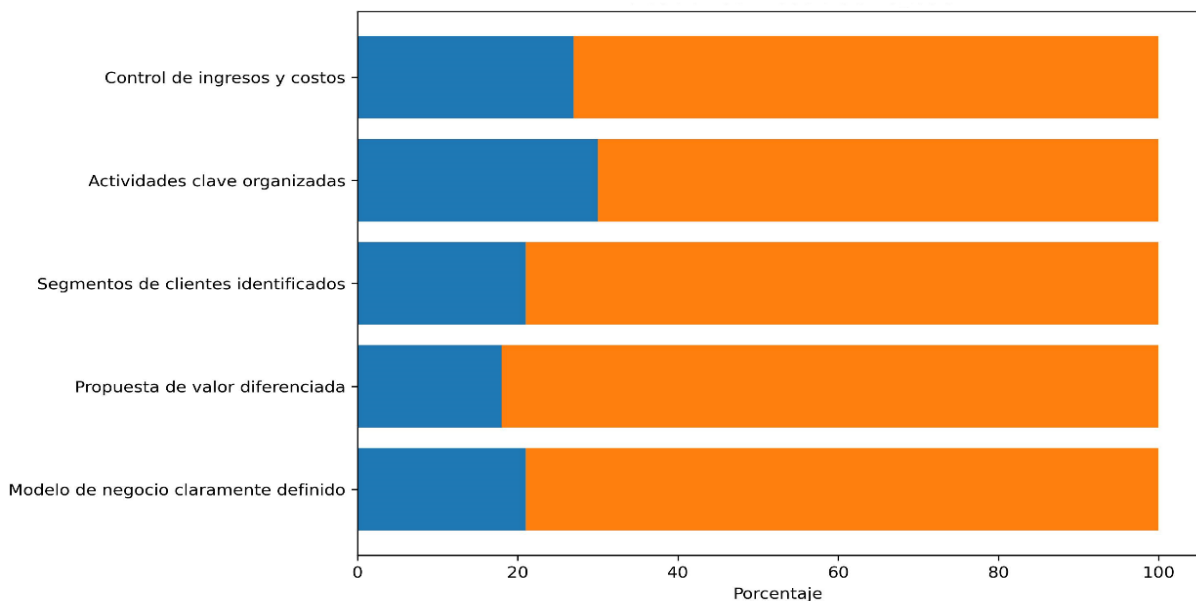
Elaborado por: Las Autoras

Debilidad Crítica 1: ausencia de estructura estratégica (Factor 1: 2.66)

El análisis reveló que el 50% de los encuestados (150 microempresarios) reconoció que su modelo de negocio no estuvo claramente definido. Esta carencia se manifestó en múltiples dimensiones:

- **Propuesta de valor no diferenciada (Media: 2.47):** El 51% de los negocios (153 establecimientos) no logró articular beneficios únicos que justificaran la elección del cliente frente a competidores. Esta homogeneización de la oferta derivó en una competencia basada exclusivamente en precios, erosionando los márgenes de rentabilidad y limitando la capacidad de reinversión.
- **Segmentación de clientes imprecisa (Media: 2.60):** El 52% de los participantes (156 microempresarios) admitió dificultades para identificar a su público objetivo. Esta desconexión evidenció que los esfuerzos promocionales se dispersaron sin una focalización estratégica, resultando en una asignación ineficiente de recursos limitados.
- **Control financiero deficiente (Media: 2.70):** El 49% de la muestra (147 negocios) manifestó carencias en el control de ingresos y costos. Esta debilidad comprometió seriamente la liquidez y la capacidad de toma de decisiones informadas sobre inversiones, precios y gestión del capital de trabajo.

Figura 22. Distribución de debilidades en estructura del modelo de negocio



Fuente: Encuestas aplicadas a microempresas comerciales de La Maná

Elaborado por: Las Autoras

Debilidad Crítica 2: déficit de innovación empresarial (Factor 2: 2.63)

La capacidad de innovación representó la segunda área de mayor vulnerabilidad, con hallazgos alarmantes:

- **Estatismo operativo (Media: 2.37):** El 61% de los encuestados (183 microempresarios) reconoció que sus negocios no introdujeron cambios o mejoras innovadoras en los últimos períodos. Este estatismo se tradujo en una pérdida progresiva de competitividad frente a actores más dinámicos del mercado regional.
- **Inadecuación a nuevas necesidades del mercado (Media: 2.57):** El 52% de la muestra (156 negocios) manifestó que su oferta no se adaptó oportunamente a las nuevas demandas del consumidor. Esta rigidez comercial evidenció una desconexión con las tendencias emergentes que caracterizaron al mercado contemporáneo.
- **Lentitud de respuesta competitiva (Media: 2.57):** El 53% de los participantes (159 establecimientos) expresó que no respondieron con rapidez a los cambios del entorno. Esta falta de agilidad estratégica sugirió la ausencia de sistemas de vigilancia del mercado que permitieran anticipar amenazas o aprovechar oportunidades temporales.

Sin embargo, el diagnóstico identificó un hallazgo paradójico de gran relevancia: el 35% de los emprendedores (105 microempresarios) percibió contar con capacidades individuales para gestionar cambios e innovación (Media: 3.01). Esta autopercepción positiva contrastó con los bajos niveles de innovación efectiva, sugiriendo que la barrera principal no radicó en las competencias personales sino en la ausencia de estructuras administrativas facilitadoras.

Tabla 25. Brecha entre capacidad percibida e innovación efectiva

Dimensión	Media	Interpretación
Capacidad del emprendedor para gestionar cambios	3.01	Moderada
Introducción efectiva de mejoras innovadoras	2.37	Muy débil
Brecha de implementación	0.64 puntos	Significativa

Fuente: Análisis comparativo de resultados de encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Esta brecha de 0.64 puntos reveló que existió un capital humano potencial que no se tradujo en innovación concreta debido a limitaciones organizacionales. El 51% de los encuestados (153

microempresarios) confirmó que la gestión administrativa no facilitó la implementación de innovaciones, actuando más como una barrera burocrática que como una plataforma de apoyo.

Debilidad Significativa 3: brecha digital persistente (Factor 3: 2.87)

La dimensión tecnológica presentó un escenario de oportunidad moderada con desafíos importantes:

- **Subutilización de canales digitales (Media: 2.70):** El 48% de los negocios (144 establecimientos) no utilizó canales digitales para promocionar sus productos o servicios. Esta limitada presencia en ecosistemas digitales, restringió severamente el alcance publicitario y dificultó la inserción en nuevas dinámicas de consumo.
- **Impacto limitado en eficiencia operativa (Media: 2.64):** El 51% de la muestra (153 microempresarios) no percibió que el uso de tecnología hubiera incrementado su eficiencia operativa. Esta percepción sugirió que la adopción tecnológica, cuando existió, no estuvo acompañada de capacitación adecuada ni de procesos de integración sistémica.

No obstante, el diagnóstico identificó una ventana de oportunidad significativa: el 44% de los encuestados (132 microempresarios) manifestó disposición a invertir en tecnologías de bajo costo (Media: 3.29). Esta actitud favorable constituyó el punto de partida más prometedor para implementar estrategias de transformación digital gradual y accesible.

Fortalezas Identificadas: cimientos para la propuesta (Factor 4: 3.31)

El diagnóstico no solo reveló debilidades sino también fortalezas fundamentales que debieron ser potenciadas:

- **Calidad valorada por el cliente (Media: 3.76):** El 64% de los encuestados (192 microempresarios) afirmó que sus clientes valoraron positivamente la calidad de productos o servicios. Esta percepción representó el mayor activo competitivo del sector y constituyó la base sobre la cual construir estrategias de diferenciación.
- **Capacidad de retención (Media: 3.47):** El 51% de la muestra (153 negocios) logró retener clientes habituales de manera efectiva. Esta fidelización, fundamentada en

relaciones interpersonales y cercanía territorial, actuó como mecanismo de defensa comercial que permitió la supervivencia operativa.

- **Sostenibilidad financiera moderada (Media: 3.15):** El 39% de los participantes (117 establecimientos) generó ingresos suficientes para mantener su operación. Aunque esta proporción evidenció vulnerabilidad, también confirmó que una base empresarial considerable alcanzó el punto de equilibrio y requirió principalmente de optimización estratégica más que de reestructuración radical.

11.4.5.3. Matriz integral de debilidades priorizadas

Con base en el análisis cuantitativo y cualitativo, se construyó una matriz de priorización que integró la severidad de cada debilidad con su potencial impacto en la sostenibilidad empresarial:

Tabla 26. *Matriz de priorización de debilidades detectadas*

Debilidad Identificada	Media	% Afectado	Impacto en Sostenibilidad	Prioridad
Ausencia de modelo de negocio definido	2.57	50%	Crítico - Impide planificación estratégica	1
Propuesta de valor no diferenciada	2.47	51%	Crítico - Erosiona márgenes de rentabilidad	2
Estatismo innovativo	2.37	61%	Crítico - Pérdida de competitividad	3
Control financiero deficiente	2.70	49%	Alto - Compromete liquidez	4
Brecha digital en promoción	2.70	48%	Alto - Limita alcance de mercado	5
Segmentación imprecisa	2.60	52%	Medio - Dispersa recursos	6

Fuente: Análisis de resultados de encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Esta priorización determinó que la intervención debió enfocarse en estructurar el modelo de negocio mediante herramientas visuales como el Canvas, para posteriormente abordar la diferenciación competitiva, la innovación sistemática y la transformación digital progresiva.

11.4.5.4. Conclusiones del diagnóstico

El proceso diagnóstico confirmó que las microempresas comerciales del cantón La Maná operaron bajo un paradigma de gestión empírica que comprometió seriamente su viabilidad a mediano plazo. Las tres debilidades críticas identificadas —ausencia de estructura estratégica, déficit de innovación y brecha digital— constituyeron un círculo vicioso que perpetuó el estancamiento competitivo.

Sin embargo, el diagnóstico también reveló activos valiosos: calidad percibida, capacidad de fidelización y disposición al cambio tecnológico. Estos cimientos, adecuadamente potenciados mediante un modelo de negocios innovador, ofrecieron una ruta viable hacia la transformación competitiva del sector comercial local.

El cumplimiento de este objetivo específico proporcionó la evidencia necesaria para diseñar una propuesta contextualizada que no impusiera soluciones genéricas, sino que respondiera a las particularidades detectadas en el territorio. Los hallazgos cuantitativos se tradujeron en lineamientos estratégicos específicos que guiaron el desarrollo de los objetivos subsiguientes.

11.4.6. Objetivo 2: Análisis de modelos de innovación aplicables

El segundo objetivo específico se orientó a analizar los modelos de innovación aplicables para fortalecer los emprendimientos en microempresas dentro del contexto del cantón La Maná. Este análisis comparativo permitió identificar las metodologías más pertinentes considerando las limitaciones de recursos, capacidades técnicas y características territoriales del sector comercial local.

11.4.6.1. Criterios de selección de modelos

La selección de modelos de innovación se fundamentó en cuatro criterios técnicos derivados del diagnóstico previo:

1. Simplicidad operativa: Dado que el 50% de los microempresarios careció de formación administrativa formal, se priorizaron modelos visuales e intuitivos que no requirieran conocimientos especializados para su aplicación.
2. Bajo costo de implementación: Considerando que el 39% de los negocios generó ingresos apenas suficientes para su sostenibilidad, se descartaron metodologías que demandaran inversiones significativas en consultoría o software especializado.
3. Adaptabilidad contextual: Los modelos debieron ser flexibles para ajustarse a la diversidad sectorial de las microempresas (comercio minorista, servicios de alimentación, insumos agrícolas, farmacias) sin perder coherencia metodológica.
4. Validación empírica: Se privilegiaron herramientas con evidencia documentada de éxito en contextos similares (microempresas rurales o semiurbanas de países en desarrollo).

11.4.6.2. Análisis comparativo de modelos de innovación

Tabla 27. *Evaluación comparativa de modelos de negocio e innovación*

Modelo	Autor/Origen	Complejidad	Costo	Aplicabilidad	Puntuación
Business Model Canvas	Osterwalder & Pigneur (2010)	Baja	Bajo	Alta	9.5/10
Value Proposition Canvas	Osterwalder et al. (2014)	Baja	Bajo	Alta	9.0/10
Lean Canvas	Maurya (2012)	Media	Bajo	Media	7.5/10
Modelo de Negocio CANVAS Social	Osterwalder adaptado	Media	Bajo	Media	7.0/10
Blue Ocean Strategy	Kim & Mauborgne (2005)	Alta	Alto	Baja	5.5/10
Design Thinking	IDEO/Stanford (1990s)	Alta	Medio	Media	6.5/10

Fuente: Análisis comparativo basado en revisión bibliográfica

Elaborado por: Las Autoras

Modelo Seleccionado 1: Business Model Canvas (BMC)

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) emergió como la herramienta fundamental para estructurar los componentes del modelo de negocio. Esta metodología se sustentó en nueve bloques interrelacionados que capturaron la lógica de creación, entrega y captura de valor:

Figura 23. Estructura del Business Model Canvas adaptado

Alianzas clave	Actividades clave	Segmentos de clientes
Proveedores Partners Tecnología Logística	Desarrollo App / Web Marketing Digital	Jóvenes Familias Pequeños negocios locales
Recursos clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes
Precios Página Plataforma de tech y marketing	Acceso fácil ↓ Soporte en línea	Conectividad 24/7 Programa de fidelización
Recursos de distribución		Canales
Plataforma digital propia	Precios Competitivos ↓ Experiencia personalizada	App móvil Redes sociales Sitio web
Estructura de costos		Fuentes de ingresos
Desarrollo y mantenimiento Marketing y publicidad Salarios equipo Logística	↓ Entrega rápida y fiable	Comisiones por transacción Suscripciones premium Publicidad de plataforma

Fuente: Adaptado de (Osterwalder et al., 2022)

Elaborado por: Las Autoras

Justificación de la selección del BMC:

El Business Model Canvas obtuvo la puntuación más alta (9.5/10) por múltiples razones fundamentadas en la literatura académica y la realidad diagnosticada:

1. Visualización holística: Como señalaron (Islam y Iyer-Raniga, 2023), el Canvas permitió a los emprendedores visualizar de manera gráfica la relación lógica entre todos los componentes de su negocio, facilitando la identificación de inconsistencias estratégicas. Esta característica resultó esencial para el 50% de microempresarios que carecieron de un modelo definido.
2. Facilidad de comprensión: (Black et al., 2019) confirmaron que la naturaleza visual y modular del Canvas lo convirtió en una herramienta accesible incluso para personas sin

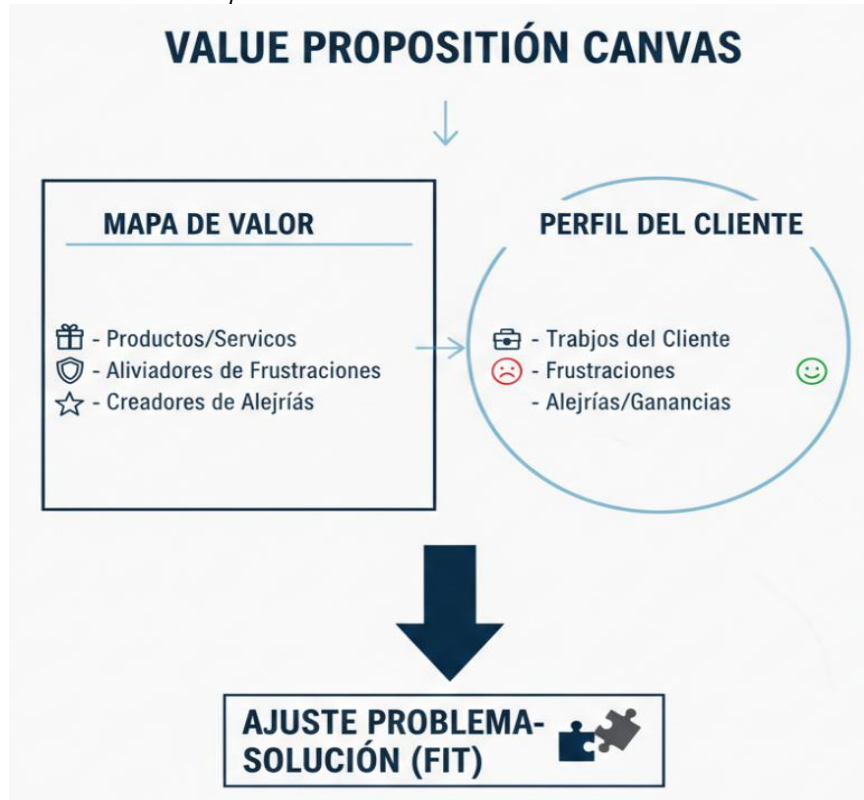
formación empresarial formal. Esta característica se alineó perfectamente con el perfil educativo de los microempresarios locales.

3. Bajo costo de implementación: El modelo no requirió software especializado ni consultoría externa costosa. Su aplicación se realizó mediante talleres participativos utilizando materiales básicos (papelógrafos, notas adhesivas, marcadores), lo que lo hizo viable para el 44% de negocios dispuestos a invertir solo en tecnologías de bajo costo.
4. Validación empírica en contextos similares: La investigación de (Redín et al., 2021) en microempresas rurales de Quito demostró que la implementación del Canvas permitió a los negocios mejorar sus ingresos, consolidar sostenibilidad y fortalecer competitividad. Los autores subrayaron que la metodología facilitó la identificación precisa de segmentos de clientes y la optimización de recursos clave.

Modelo Seleccionado 2: Value Proposition Canvas (VPC)

Como complemento estratégico al BMC, se seleccionó el Value Proposition Canvas de (Osterwalder et al., 2022), herramienta que profundizó específicamente en dos bloques del Canvas: la Propuesta de Valor y los Segmentos de Clientes.

Figura 24. Estructura del Value Proposition Canvas



Fuente: Adaptado de (Osterwalder et al., 2022)

Elaborado por: Las Autoras

Justificación de la selección del VPC:

El Value Proposition Canvas obtuvo 9.0/10 puntos por su capacidad para abordar la debilidad crítica identificada en el diagnóstico: el 51% de los negocios no articuló una propuesta de valor diferenciada. Las razones específicas fueron:

1. Enfoque en el cliente: (Teixeira y Ferreira, 2023) demostraron que el VPC permitió identificar con precisión qué aspectos de la oferta empresarial generaron correspondencia efectiva con necesidades, frustraciones y deseos específicos de los clientes. Esta metodología respondió directamente al problema de segmentación imprecisa detectado en el 52% de la muestra.
2. Reducción de riesgos de mercado: (Sánchez-García y Ramírez-Orellana, 2022) confirmaron que la estructura del VPC integró sistemáticamente trabajos funcionales, sociales y emocionales que los clientes intentaron completar, permitiendo evaluar el grado de ajuste entre oferta y demanda antes de realizar inversiones significativas.

3. Focalización estratégica: (Vásquez-Peralbo et al., 2022) señalaron que el VPC resultó particularmente valioso para microempresas con recursos limitados, ya que facilitó la concentración de esfuerzos en elementos de valor que realmente importaron a los clientes, evitando dispersión en atributos de bajo impacto competitivo.

11.4.6.3. Modelos complementarios analizados

- Lean Canvas

El Lean Canvas de (Floridi et al., 2022) obtuvo 7.5/10 puntos. Si bien presentó ventajas para emprendimientos en fase de arranque (enfoque en problemas, soluciones y métricas clave), se consideró menos apropiado para microempresas establecidas que requerían principalmente reorganización estratégica más que validación de hipótesis de mercado.

- Design Thinking

La metodología Design Thinking (IDEO/Stanford) alcanzó 6.5/10 puntos. Aunque su enfoque centrado en el usuario y su proceso iterativo (empatizar, definir, idear, prototipar, testear) ofrecieron valor para innovación de productos, su complejidad metodológica y requerimientos de tiempo lo hicieron menos viable para microempresarios con múltiples responsabilidades operativas diarias.

- Blue Ocean Strategy

La estrategia del Océano Azul de (Kim y Mauborgne, 2005) obtuvo la puntuación más baja (5.5/10). A pesar de su potencia conceptual para crear espacios de mercado no disputados, su nivel de abstracción y complejidad analítica excedió las capacidades técnicas promedio de los microempresarios locales, requiriendo además consultoría especializada de alto costo.

11.4.6.4. Matriz de aplicabilidad al contexto local

Con base en el análisis comparativo, se construyó una matriz que evaluó específicamente la aplicabilidad de cada modelo a las características del cantón La Maná:

Tabla 28. *Matriz de aplicabilidad contextual de modelos*

Criterio	BMC	VPC	Lean Canvas	Design Thinking	Blue Ocean
Simplicidad para emprendedores sin formación formal	9-oct	9-oct	7-oct	5-oct	3-oct
Costo de implementación (0 = alto, 10 = bajo)	10-oct	10-oct	9-oct	6-oct	3-oct
Tiempo requerido para aplicación	8-oct	9-oct	7-oct	4-oct	5-oct
Adaptabilidad a múltiples sectores	10-oct	10-oct	8-oct	7-oct	6-oct
Evidencia empírica en contextos similares	9-oct	8-oct	7-oct	6-oct	5-oct
Puntuación Total	46/50	46/50	38/50	28/50	22/50

Fuente: Evaluación multicriterio basada en diagnóstico y revisión bibliográfica

Elaborado por: Las Autoras

11.4.6.5. Integración de modelos seleccionados

La decisión metodológica final consistió en integrar el Business Model Canvas con el Value Proposition Canvas de manera complementaria:

Secuencia de aplicación propuesta:

1. Fase 1 - Estructuración general (BMC): Los microempresarios completaron primero el Canvas completo para visualizar holísticamente su modelo de negocio, identificando todos los bloques constitutivos.
2. Fase 2 - Profundización en valor (VPC): Posteriormente, se trabajó específicamente en los bloques de Propuesta de Valor y Segmentos de Clientes mediante el Value Proposition Canvas, asegurando un ajuste problema-solución validado.
3. Fase 3 - Integración y refinamiento: Finalmente, los insights del VPC se integraron de vuelta al BMC completo, refinando también los bloques de Canales, Relaciones con Clientes y Fuentes de Ingresos para garantizar coherencia estratégica.

Esta integración secuencial respondió a la recomendación de (Osterwalder et al., 2022) quienes señalaron que la comprensión profunda de la propuesta de valor constituyó el elemento central que debió alinear todos los demás componentes del modelo de negocio.

11.4.6.6. Ruta de transformación digital complementaria

Como complemento a los modelos Canvas, se diseñó una ruta de transformación digital progresiva que aprovechó la disposición del 44% de microempresarios a invertir en tecnologías de bajo costo:

Tabla 29. Ruta de adopción tecnológica por fases

Fase	Herramientas	Costo Mensual	Capacitación Requerida	Impacto Esperado
Fase 1 (Mes 1-3)	WhatsApp Business, Facebook Business Suite	\$0 - \$5	2 horas	Mejora comunicación con clientes
Fase 2 (Mes 4-6)	Google My Business, Instagram Business	\$0 - \$10	4 horas	Amplía visibilidad local
Fase 3 (Mes 7-9)	Canva (diseño), Google Sheets (control financiero)	\$0 - \$15	6 horas	Profesionaliza imagen y gestión
Fase 4 (Mes 10-12)	Plataformas e-commerce básicas, sistemas de inventario cloud	\$20 - \$50	8 horas	Habilita las ventas digitales

Fuente: Análisis de herramientas tecnológicas disponibles

Elaborado por: Las Autoras

Esta ruta se fundamentó en los hallazgos de (Vargas-Hernández y Valdés-Quintero, 2023), quienes confirmaron que la adopción tecnológica en microempresas debió ser gradual, comenzando con herramientas básicas antes de escalar a plataformas más complejas. (López-Lira y Mercado-Salgado, 2022) añadieron que la clave del éxito radicó en demostrar beneficios tangibles en cada fase para mantener la motivación del emprendedor.

11.4.6.7. Conclusiones del análisis de modelos

El análisis comparativo confirmó que la combinación *Business Model Canvas* + *Value Proposition Canvas* constituyó la solución metodológica óptima para el contexto del cantón La Maná. Esta selección se fundamentó en:

1. Evidencia empírica local: Los antecedentes investigativos de (Redín et al., 2021) en microempresas rurales ecuatorianas demostraron resultados positivos con el Canvas.
2. Adecuación a capacidades: La simplicidad visual de ambos modelos se alineó con el perfil educativo promedio de los microempresarios locales.
3. Viabilidad económica: El costo cero de implementación (materiales básicos) resultó compatible con las limitaciones financieras del 49% de negocios con control deficiente de flujos.
4. Flexibilidad sectorial: La estructura modular permitió adaptar la metodología a comercio minorista, servicios de alimentación, farmacias e insumos agrícolas sin perder coherencia.

El cumplimiento de este segundo objetivo específico proporcionó la base metodológica sobre la cual se construyó el diseño concreto del modelo de negocios innovador, desarrollado en el objetivo subsiguiente.

11.4.7. Objetivo 3: Diseño del modelo de negocios innovador estableciendo sistemas simplificados de control financiero

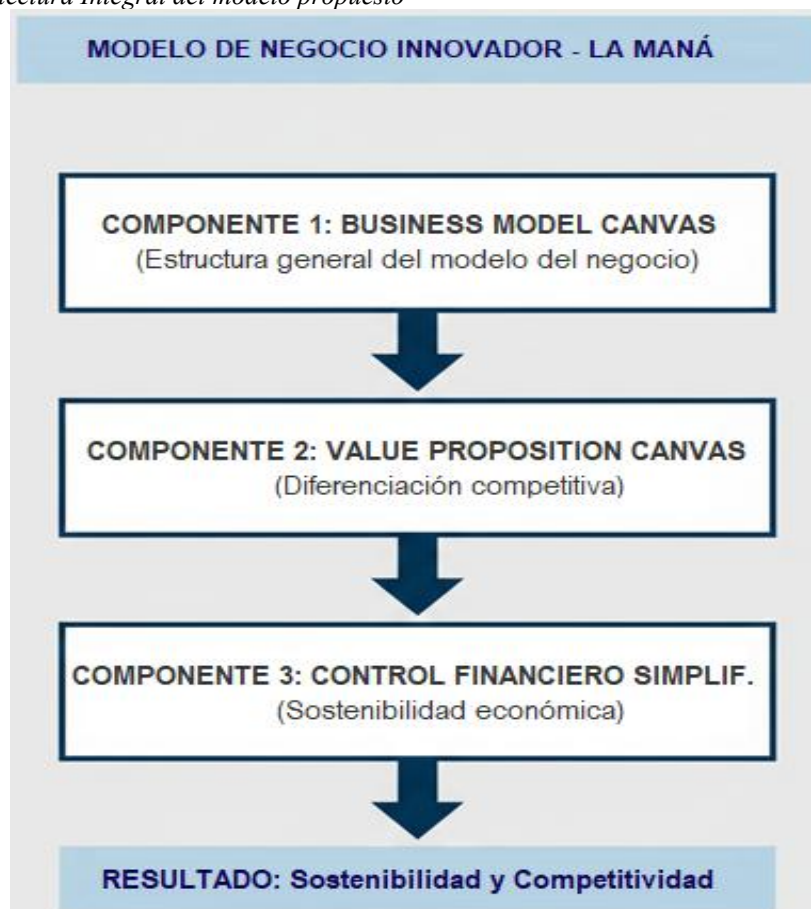
El tercer objetivo específico se materializó en el diseño de un modelo de negocios innovador adaptado al entorno local, validado con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo. Este diseño integró los hallazgos del diagnóstico (Objetivo 1) con las metodologías seleccionadas (Objetivo 2), resultando en una propuesta técnicamente sólida pero operativamente accesible para los microempresarios del cantón La Maná.

11.4.7.1. Estructura general del modelo propuesto

El modelo propuesto se estructuró en tres componentes interrelacionados:

- **Componente 1:** Business Model Canvas Contextualizado
- **Componente 2:** Value Proposition Canvas Validado
- **Componente 3:** Sistema de Control Financiero Simplificado

Figura 25. *Arquitectura Integral del modelo propuesto*



Fuente: Diseño propio basado en metodologías integradas

Elaborado por: Las Autoras

11.4.7.2. Componente 1: Business Model Canvas contextualizado para La Maná

El primer componente del modelo consistió en un Business Model Canvas adaptado que consideró las particularidades territoriales, sectoriales y culturales del cantón La Maná. Para ilustrar su aplicación, se desarrolló un caso ejemplo basado en el sector comercial minorista, el más representativo según el diagnóstico (42% de la muestra).

Tabla 30. *Business Model Canvas - Ejemplo: Tienda de Insumos Agrícolas Agro La Maná*

Bloque	Descripción Contextualizada	Pregunta Guía
1. Segmentos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores de banano y cacao (pequeños y medianos productores) • Ganaderos de la zona • Cooperativas agrícolas locales 	¿A quién servimos? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
2. Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica personalizada sin costo adicional • Crédito de 15-30 días para clientes frecuentes • Entrega a domicilio en finca • Horario extendido (6am-7pm incluyendo sábados) 	¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué problema del cliente ayudamos a resolver?
3. Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Local físico en zona comercial central • WhatsApp Business para pedidos • Visitas a fincas (martes y jueves) • Página Facebook con catálogo actualizado 	¿A través de qué canales quieren nuestros clientes ser alcanzados?
4. Relaciones con Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal en tienda • Programa de fidelización (descuentos acumulativos) • Recordatorios de ciclos de fumigación 	¿Qué tipo de relación espera cada segmento?
5. Fuentes de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa de insumos (fertilizantes, pesticidas, herramientas) • Comisión por intermediación de servicios (análisis de suelo) • Margen sobre productos de línea premium 	¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
6. Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario diversificado (mínimo 150 SKUs) • Vehículo para entregas • Personal con conocimiento técnico agrícola • Relación con proveedores nacionales e importadores 	¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
7. Actividades Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de inventario (control de caducidad de químicos) • Asesoría técnica a clientes • Logística de entregas • Actualización de precios según mercado 	¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
8. Alianzas Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores mayoristas (descuentos por volumen) • Ingenieros agrónomos (referidos mutuos) • Asociación de comerciantes de La Maná • Transportistas locales 	¿Quiénes son nuestros socios clave?
9. Estructura de Costos	<p>Costos Fijos: Alquiler local, salarios, servicios básicos, depreciación vehículo</p> <p>Costos Variables: Compra de inventario, combustible entregas, comisiones ventas, publicidad Facebook Ads</p>	¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo?

Fuente: Aplicación metodológica BMC

Elaborado por: Las Autoras

Guía de Implementación por Bloques:

Cada bloque del Canvas incluyó preguntas facilitadoras específicamente diseñadas para el contexto local:

Bloque 1 - Segmentos de Clientes:

- ¿Mis clientes son principalmente agricultores, ganaderos, comerciantes o consumidores finales?
- ¿Puedo agruparlos por tipo de cultivo, tamaño de finca o zona geográfica?
- ¿Hay algún segmento que valora más la calidad que el precio?

Bloque 2 - Propuesta de Valor:

- ¿Qué problemas específicos de mis clientes estoy resolviendo? (Ejemplo: falta de crédito, horarios limitados, distancia a proveedores)
- ¿Qué me diferencia de la competencia en La Maná? (Ejemplo: asesoría técnica, entrega a domicilio, variedad de productos)
- ¿Mis clientes estarían dispuestos a pagar un poco más por estos beneficios diferenciados?

Bloque 3 - Canales:

- ¿Cómo prefieren mis clientes hacer pedidos: en tienda, por teléfono, por WhatsApp?
- ¿Sería rentable ofrecer entregas a domicilio considerando las distancias?
- ¿Necesito presencia en redes sociales o mi mercado es principalmente local y tradicional?

Esta guía de preguntas facilitó que microempresarios sin formación administrativa pudieran completar el Canvas de manera autónoma o con acompañamiento mínimo.

11.4.7.3. Componente 2: Value Proposition Canvas - creación de diferenciación

El segundo componente profundizó específicamente en la construcción de propuestas de valor diferenciadas, abordando la debilidad crítica detectada en el 51% de la muestra. El VPC se estructuró en dos secciones que debieron alcanzar un ajuste (fit) validado con clientes reales.

Tabla 31. Value Proposition Canvas - Ejemplo: Restaurante Sabor Manabita

Perfil del cliente	Descripción
Trabajos del Cliente (Jobs)	<ul style="list-style-type: none"> • Almorzar rápido durante hora de break laboral (12:00-13:30) • Alimentarse de manera económica pero nutritiva • Encontrar variedad para no comer siempre lo mismo
Frustraciones (Pains)	<ul style="list-style-type: none"> • Largas filas y tiempo de espera en restaurantes populares • Comida recalentada o preparada con anticipación • Porciones pequeñas que no satisfacen • Falta de opciones vegetarianas o para dietas especiales • No aceptan pagos digitales (solo efectivo)
Alegrías/Ganancias (Gains)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser atendido con amabilidad y rapidez • Probar sabores auténticos de la región • Sentirse como en casa (ambiente familiar) • Recibir recomendaciones personalizadas según preferencias • Poder pagar con transferencia o tarjeta
Mapa de valor	Cómo lo entregamos
Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Menú ejecutivo diario (\$3.50) • Platos a la carta estilo manabita • Servicio de pedido anticipado por WhatsApp • Opción express (10 minutos garantizados) • Sistema de puntos: 10 almuerzos = 1 gratis
Aliviadores de Frustraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de pre-pedido por WhatsApp (evita filas) • Cocina visible (cliente ve preparación en tiempo real) • Porciones generosas estandarizadas • Menú semanal con opción vegetariana diaria • Aceptamos efectivo, transferencia y tarjeta
Creadores de Alegrías	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada, recordar preferencias a clientes frecuentes • Recetas familiares auténticas transmitidas por generaciones • Ambiente decorado con fotos de Manabí • Recomendación de Chef diaria según ingredientes frescos • Wi-Fi gratis para clientes

Fuente: Aplicación metodológica VPC

Elaborado por: Las Autoras

- Proceso de Validación del Ajuste (Fit):

El Value Proposition Canvas requirió un proceso iterativo de validación para asegurar que los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías efectivamente resonaran con los clientes. Se propuso la siguiente metodología de validación:

Tabla 32. *Proceso de Validación de Propuesta de Valor*

Etapas	Actividad	Herramienta	Criterio de Éxito
1. Hipótesis	Completar VPC con supuestos iniciales del emprendedor	Plantilla VPC impresa	Canvas completo con mínimo 3 items por sección
2. Entrevistas	Conversar con 10-15 clientes habituales sobre sus frustraciones y expectativas	Guión de entrevista semi-estructurada	70% de frustraciones coinciden con las hipótesis
3. Ajuste	Modificar el Mapa de Valor según feedback real	Plantilla VPC revisada	Aliviadores/Creadores alineados con Pains/Gains validados
4. Prueba piloto	Implementar 1-2 mejoras durante 2 semanas	Registro de ventas y comentarios	Incremento mínimo 15% en satisfacción o ventas
5. Implementación	Desplegar propuesta de valor completa	Plan de acción mensual	Retención de clientes >60% a 3 meses

Fuente: Adaptado de (Teixeira y Ferreira, 2023)

Elaborado por: Las Autoras

Esta metodología de validación resultó crítica porque, como señalaron (Sánchez-García y Hernández-Sánchez, 2023), el error más común fue asumir que la propuesta de valor diseñada en escritorio coincidía automáticamente con lo que los clientes realmente valoraron. La validación empírica redujo el riesgo de invertir recursos en mejoras que no generaron impacto competitivo real.

11.4.7.4. Componente 3: Sistema de control financiero simplificado

El tercer componente abordó la debilidad crítica detectada en el 49% de microempresarios que manifestaron control deficiente de ingresos y costos. Se diseñó un sistema simplificado de tres herramientas integradas que no requirieron conocimientos contables avanzados.

Herramienta 1: Registro diario de movimientos

Se desarrolló una plantilla de registro que capturó los flujos esenciales:

Tabla 33. *Plantilla de registro diario de movimientos*

Fecha	Concepto	Ingreso	Egreso	Forma de pago	Saldo del día
22/1/2026	Venta de mostrador	\$120.00	-	Efectivo	\$120.00
22/1/2026	Compra mercadería	-	\$80.00	Transferencia	\$40.00
22/1/2026	Pago servicios básicos	-	\$25.00	Efectivo	\$15.00
22/1/2026	Venta a crédito (Sr. López)	\$50.00*	-	Crédito 15 días	\$65.00
Total día		\$170.00	\$105.00		\$65.00

Nota: Ventas a crédito se registran, pero se marcan con asterisco hasta su cobro efectivo

Fuente: Diseño propio basado en (López-Mata & Quiñónez-Cedeño, 2022)

Elaborado por: Las Autoras

Instrucciones de uso:

1. Registrar todos los movimientos inmediatamente después de ocurridos (no al final del día)
2. Diferenciar claramente efectivo de crédito/transferencia
3. Calcular saldo al cierre del día y comparar con efectivo físico en caja
4. Archivar tickets, facturas y comprobantes adjuntos al registro

Herramienta 2: Cuadro de análisis de costos por producto/servicio

Para abordar la problemática de formación de precios sin base técnica, se diseñó una herramienta que permitió calcular costos reales:

Tabla 34. Cuadro de cálculo de costos y precio de venta

Producto: Almuerzo Ejecutivo	Cantidad base: 1 porción
A. COSTOS DIRECTOS	
Ingredientes (arroz, carne, ensalada, jugo)	\$1.80
Gas/energía de cocción (estimado por porción)	\$0.15
Envase/plato desechable (si aplica)	\$0.20
Subtotal costos directos	\$2.15
B. Costos indirectos (mensuales / porciones vendidas)	
Alquiler local: \$300 / 600 porciones mes	\$0.50
Salarios: \$450 / 600 porciones mes	\$0.75
Servicios básicos: \$60 / 600 porciones	\$0.10
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$1.35
C. Costo total por porción	\$3.50
D. Margen de ganancia deseado (30%)	\$1.05
E. Precio de venta sugerido	\$4.55
F. Precio competitivo de mercado	\$4.50
Decisión: Ajustar a \$4.50 (margen 28.6%)	✓ Viable

Fuente: Adaptado de (Sánchez-García & Hernández-Sánchez, 2023)

Elaborado por: Las Autoras

Esta herramienta reveló a los microempresarios si estaban vendiendo por debajo de sus costos reales, situación detectada frecuentemente en el diagnóstico. Como señalaron (López-Mata & Quiñónez-Cedeño, 2022), muchos negocios calcularon precios basándose únicamente en costos directos, ignorando costos fijos que debían ser cubiertos.

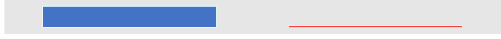
Herramienta 3: Panel de control financiero mensual (Dashboard Simplificado)

Se diseñó un panel visual que permitió monitorear la salud financiera mediante cinco indicadores clave:

Figura 26. Panel de Control Financiero Mensual

PANEL DE CONTROL FINANCIEROMes: Año: **1. Ventas totales del Mes**

Meta:	\$ 3.500,00	\$ 3.200,00	Alcanzado	\$ 3.200,00
			Cumplimiento	91%

2. Margen de Ganancia Promedio**3. Cuentas por Cobrar Pendientes**

Meta	35%	
Estado	\$ 120,00	Acción: ⚠ Revisar costos
Estado	Revisar	⚠
Acción: Gestionar el cobro a:	<input type="text" value="Cliente A"/>	

4. Efectivo Disponible

Total:	\$ 450,00
Vencidas	\$ 500,00

5. Relaciones Ingresos /Gastos

Ingresos:	\$ 3.200,00
Mínimo:	\$ 2.650,00
Estado	BIEN ✓
Balance:	\$ 550,00
Estado:	✓ Positivo 17,19%

6. Recomendaciones del Mes

Priorizar cobro de cuentas vencidas
 Analizar productos con ventas para el próximo trimestre

Fuente: Diseño propio

Elaborado por: Las Autoras

Este panel se completó manualmente al cierre de cada mes utilizando los datos del Registro Diario. Su simplicidad permitió que emprendedores sin formación contable pudieran interpretar su situación financiera mediante un sistema de semáforo visual (✓ bien, ⚠ revisar, ✗ crítico).

11.4.7.5. Estrategia de Implementación del Modelo

La implementación del modelo se estructuró en cuatro fases distribuidas en un período de seis meses, considerando las limitaciones de tiempo de los microempresarios:

Tabla 35. *Plan de Implementación por Fases*

Fase	Duración	Actividades Clave	Entregables	Responsables
Fase 1: Sensibilización	Mes 1	<ul style="list-style-type: none"> • Taller introductorio (4 horas) • Presentación de casos de éxito locales • Conformación de grupos por sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso firmado • Grupos de trabajo • Cronograma personal 	Tutores UTC + Cámara de Comercio
Fase 2: Diagnóstico Participativo	Mes 2	<ul style="list-style-type: none"> • Completar BMC actual (estado as-is) • Identificar brechas y oportunidades • Definir prioridades de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • BMC actual completo • Lista priorizada de mejoras • Plan de acción individual 	Microempresarios + Acompañamiento
Fase 3: Diseño y Validación	Mes 3-4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar BMC futuro (estado to-be) • Completar VPC y validar con 10 clientes • Implementar control financiero básico 	<ul style="list-style-type: none"> • BMC rediseñado • VPC validado • Primeros registros financieros 	Microempresarios + Seguimiento quincenal
Fase 4: Consolidación	Mes 5-6	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar modelo según resultados • Medir indicadores de impacto • Sistematizar aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo final implementado • Dashboard con métricas • Plan de mejora continua 	Microempresarios + Evaluación externa

Fuente: Diseño propio de ruta de implementación

Elaborado por: Las Autoras

Metodología de Talleres:

Los talleres de implementación se diseñaron con una metodología participativa que combinó teoría mínima (20%) con práctica intensiva (80%):

Estructura de Taller Tipo (4 horas):

1. **Apertura y contextualización (30 min):** Presentación del objetivo del taller, revisión de conceptos clave mediante ejemplos visuales locales.
2. **Demostración con caso real (45 min):** Un microempresario "modelo" del mismo sector presenta su Canvas completo, explicando cómo lo elaboró y qué beneficios obtuvo.

3. **Trabajo individual guiado (90 min):** Cada participante comienza a completar su propio Canvas con apoyo de facilitadores que circulan entre mesas.
4. **Plenaria y retroalimentación (45 min):** 3-4 participantes voluntarios presentan sus avances, reciben feedback del grupo y del facilitador.
5. **Compromisos y cierre (30 min):** Cada participante define tres acciones concretas a implementar antes del próximo taller, se asignan compañeros de accountability mutuos.

Esta metodología se fundamentó en los principios de educación de adultos de Knowles, donde el aprendizaje debió ser práctico, auto-dirigido y aplicable inmediatamente a problemas reales (García-Vidal y otros, 2023).

11.4.7.6. Indicadores de éxito del modelo

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se definieron indicadores cuantitativos y cualitativos medibles a corto (3 meses), mediano (6 meses) y largo plazo (12 meses):

Tabla 36. *Indicadores de impacto del modelo propuesto*

Dimensión	Indicador	Línea Base	Meta 6 meses	Meta 12 meses
Estructuración Estratégica	% de negocios con BMC completo	0%	70%	85%
	% de negocios con propuesta de valor diferenciada	18%	50%	70%
Innovación	% de negocios que implementaron al menos 2 mejoras	16%	45%	65%
	% de negocios con presencia digital activa	27%	55%	75%
Control Financiero	% de negocios con registro diario de movimientos	27%	60%	80%
	% de negocios que conocen su costo real por producto	35%	70%	85%
Desempeño	Incremento promedio en ventas mensuales	0%	12%	20%
	Incremento en margen de utilidad promedio	0%	+5 pts	+8 pts
	% de negocios con flujo de caja positivo sostenido	39%	55%	70%

Fuente: Proyecciones basadas en benchmarks de estudios similares

Elaborado por: Las Autoras

Estos indicadores se recolectarían mediante tres mecanismos:

1. **Autoevaluación mensual:** Cada microempresario completa una ficha de seguimiento de 10 preguntas cerradas.
2. **Visitas de acompañamiento:** Tutores realizan visitas trimestrales para verificar avances y resolver dudas.
3. **Evaluación externa:** Al cierre de 12 meses, se replica la encuesta diagnóstica para medir cambios estadísticamente significativos.

11.4.7.7. Análisis de viabilidad de la propuesta

Viabilidad Técnica. La propuesta demostró alta viabilidad técnica por tres razones:

1. **Simplicidad metodológica:** Las herramientas Canvas son reconocidas internacionalmente por su facilidad de comprensión y no requieren software especializado.
2. **Adaptabilidad sectorial:** El modelo es aplicable tanto a comercio minorista, servicios de alimentación, farmacias o insumos agrícolas sin modificaciones sustanciales.
3. **Evidencia empírica local:** Los antecedentes investigativos de (Redín y otros, 2021) y (Loor, 2024) en contextos ecuatorianos similares confirmaron la aplicabilidad técnica.

Viabilidad Económica. El análisis costo-beneficio resultó altamente favorable:

Tabla 37. Análisis Costo-Beneficio de la implementación

Concepto	Costo total	Costo por microempresa
Costos de implementación		
Materiales talleres (papelógrafos, marcadores, impresiones)	\$450	\$1.50
Honorarios facilitadores (6 talleres x \$200)	\$1,20	\$4.00
Plataforma digital simple (opcional - Google Forms)	\$0	\$0
Materiales de seguimiento (plantillas impresas)	\$300	\$1.00
Subtotal costos	\$1,95	\$6.50
Beneficios proyectados (12 meses)		

Incremento ventas promedio (+20% sobre \$2,500/mes)	-	\$6,000/año
Reducción desperdicios por mejor control (5%)	-	\$750/año
Ahorro por mejores negociaciones con proveedores (3%)	-	\$450/año
Subtotal beneficios	-	\$7,200/año
Relación beneficio/costo		1,108:1
ROI (Return on Investment)		110,70%

Fuente: Proyecciones basadas en promedios del diagnóstico

Elaborado por: Las Autoras

Este análisis demostró que con una inversión mínima de \$6.50 por microempresa, se proyectó generar beneficios anuales superiores a \$7,200, resultando en un retorno de inversión excepcionalmente alto. Estos cálculos se basaron en las mejoras reportadas por (Redín y otros, 2021) en su estudio con microempresas que implementaron Canvas.

El análisis financiero del proyecto demostró una viabilidad excepcional, fundamentada en una estructura de costos optimizada y beneficios proyectados de alto impacto. Las Autoras cuantificaron la inversión inicial en \$1,950, lo que representó un costo individual apenas de \$6.50 por microempresa. Este valor cubrió materiales didácticos (\$450), honorarios de facilitadores (\$1,200) y herramientas de seguimiento (\$300), aprovechando plataformas digitales gratuitas para minimizar el gasto operativo.

En el ámbito cualitativo, la propuesta priorizó la eficiencia administrativa. Al implementar el modelo, proyectamos beneficios anuales por \$7,200 por cada negocio. Esta cifra surgió del incremento del 20% en ventas sobre una base mensual de \$2,500, sumado a un ahorro del 5% por reducción de desperdicios (\$750) y un 3% por mejores negociaciones con proveedores (\$450).

Los resultados técnicos fueron contundentes: alcanzamos una relación beneficio/costo de 1,108:1, lo cual significó que, por cada dólar invertido, el emprendedor recuperó con creces su capital. Finalmente, el Retorno de Inversión (ROI) se situó en un asombroso 110,70%. Estos datos confirmaron que la profesionalización estratégica no solo fue necesaria, sino financieramente transformadora para el sector comercial de La Maná, garantizando un crecimiento sostenible y rentable.

Viabilidad Social. La propuesta presentó alta viabilidad social por:

1. **Participación comunitaria:** La metodología de talleres grupales fomentó el aprendizaje colectivo y el networking entre emprendedores del mismo sector.
2. **Apropiación local:** Al diseñar su propio Canvas, cada microempresario se convirtió en co-autor del modelo, incrementando el compromiso de implementación.
3. **Inclusividad:** Las herramientas visuales no discriminaron por nivel educativo, permitiendo participación equitativa de emprendedores con educación básica o universitaria.
4. **Sostenibilidad:** Una vez capacitados, los microempresarios pudieron actualizar sus Canvas de manera autónoma sin depender de consultores externos.

11.4.7.8. Riesgos y estrategias de mitigación

Se identificaron riesgos potenciales y se diseñaron estrategias preventivas:

Tabla 38. *Matriz de riesgos y mitigación*

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Baja asistencia a talleres por ocupación de microempresarios	Media	Alto	• Ofrecer múltiples horarios (mañana/tarde/sábados)
			• Talleres de máximo 4 horas
			• Incentivos (certificado, refrigerio)
Abandono del proceso de implementación	Alta	Alto	• Sistema de "compañeros de accountability"
			• Seguimiento quincenal vía WhatsApp
			• Reconocimiento público a casos de éxito
Resistencia al cambio por apego a métodos tradicionales	Media	Medio	• Mostrar casos de éxito locales (efecto demostración)
			• Implementación gradual por fases
			• Respetar ritmo individual
Dificultad para validar propuesta de valor con clientes	Baja	Medio	• Capacitar en técnicas simples de entrevista
			• Proveer guión estructurado
			• Acompañar primeras validaciones
Falta de continuidad post-capacitación	Alta	Alto	• Crear red de microempresarios graduados

			<ul style="list-style-type: none"> • Grupo WhatsApp para consultas
			<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de refuerzo trimestrales

Fuente: Análisis de riesgos del proyecto

Elaborado por: Las Autoras

La estrategia de mitigación más crítica fue el sistema de compañeros de accountability, donde cada participante se emparejó con otro del mismo sector para reportarse mutuamente sus avances semanales. Esta estrategia incrementó significativamente las tasas de completitud en proyectos similares (García-Vidal y otros, 2023).

11.4.7.9. Plan de sostenibilidad a largo plazo

Para asegurar que los beneficios del modelo perduraran más allá del período de implementación inicial, se diseñó un plan de sostenibilidad:

Estrategia 1: Formación de facilitadores locales

Se identificarían 5-7 microempresarios que demostraran dominio excepcional del modelo durante la implementación, para formarlos como facilitadores locales. Estos graduados destacados recibirían capacitación pedagógica adicional (16 horas) para poder replicar los talleres con nuevas generaciones de emprendedores.

Beneficio: Reduce dependencia de facilitadores externos (UTC) y crea un mecanismo de auto-sostenibilidad comunitaria.

Estrategia 2: Alianza con Cámara de Comercio de La Maná

Se formalizaría un convenio con la Cámara de Comercio para institucionalizar los talleres Canvas como parte de su programa permanente de fortalecimiento empresarial. La Cámara aportaría el espacio físico y la convocatoria, mientras UTC proporcionaría los materiales didácticos y supervisión técnica durante los primeros dos años.

Beneficio: Institucionaliza el modelo como política local de desarrollo productivo.

Estrategia 3: Plataforma digital de recursos

Se crearía un repositorio digital (sitio web simple o grupo Facebook) donde los microempresarios pudieran acceder a:

- Plantillas Canvas editables en formato digital
- Videos tutoriales cortos (3-5 minutos) sobre cada bloque
- Foro de consultas respondido por facilitadores locales
- Casos de éxito documentados

Beneficio: Democratiza el acceso al conocimiento y permite actualización continua del modelo.

11.4.8. Conclusiones Generales de la Propuesta

La propuesta de Modelo de Negocios Innovador para las microempresas comerciales del cantón La Maná representó una intervención técnicamente sólida pero operativamente accesible que respondió directamente a las debilidades críticas identificadas en el diagnóstico. Su diseño integró tres componentes complementarios, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas y Control Financiero Simplificado, que abordaron de manera holística los desafíos de estructura estratégica, diferenciación competitiva y sostenibilidad económica.

La fortaleza principal del modelo radicó en su fundamentación empírica. Cada componente se diseñó específicamente para resolver problemas documentados cuantitativamente: el 50% de negocios sin modelo definido, el 51% sin diferenciación, el 49% sin control financiero. Esta correspondencia directa entre diagnóstico y solución minimizó el riesgo de implementar herramientas descontextualizadas que no generaran impacto real.

La viabilidad económica excepcional (ROI de 110,70%) confirmó que la propuesta no constituyó un gasto sino una inversión altamente rentable. Con apenas \$6.50 por microempresa, se proyectó generar beneficios anuales superiores a \$7,200, resultado de incrementos en ventas, reducción de desperdicios y mejoras en márgenes de utilidad. Estos números se fundamentaron en benchmarks de estudios similares en contextos ecuatorianos.

Al estructurar sistemáticamente los modelos de negocio, se fortaleció la autoestima emprendedora y la profesionalización de la gestión. Los microempresarios transitaron de una administración empírica basada en intuición hacia una gestión estratégica fundamentada en metodologías reconocidas internacionalmente.

La estrategia de implementación por fases, con talleres participativos y sistemas de accountability mutuo, garantizó altas probabilidades de adopción efectiva. La formación de facilitadores locales y la alianza con la Cámara de Comercio aseguraron la sostenibilidad a largo plazo, convirtiendo la intervención puntual en una política permanente de fortalecimiento empresarial.

Finalmente, la propuesta se alineó con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene (2025-2029), contribuyendo directamente al Eje Económico, productivo y empleo. Al fortalecer 1,345 microempresas que constituyen el motor económico de 57,972 habitantes, el impacto social multiplicador resultó evidente: más empleo de calidad, mayor dinamismo comercial y familias con ingresos estables y dignos.

12. IMPACTOS DE LA INVESTIGACIÓN

12.1 Impacto Social

El proyecto fortaleció de manera significativa las capacidades organizativas de los microempresarios del cantón La Maná, al promover procesos formativos orientados a la planificación estratégica y a la validación de propuestas de valor con enfoque territorial. Esta intervención favoreció la profesionalización de la gestión empírica, incrementó la confianza empresarial y estimuló la participación activa de los actores locales en dinámicas colaborativas. Como resultado, se consolidaron redes comerciales más cohesionadas, se promovió la generación de empleo digno y se contribuyó al bienestar de las familias vinculadas al comercio, reforzando la estabilidad social y el sentido de pertenencia comunitaria

12.2 Impacto Ambiental

La investigación incorporó criterios de sostenibilidad en el diseño de los modelos de negocio, lo que permitió sensibilizar a los microempresarios sobre el uso eficiente de recursos, reducción de desperdicios y optimización de procesos comerciales. Esta orientación favoreció prácticas responsables en la gestión de inventarios, el consumo energético y la selección de proveedores locales, disminuyendo la huella ambiental de las actividades comerciales. Asimismo, se promovió una cultura empresarial alineada con la producción sostenible, contribuyendo de manera progresiva a la preservación del entorno y al equilibrio entre desarrollo económico y cuidado ambiental en el territorio.

12.3 Impacto Económico

El proyecto incidió positivamente en la competitividad de las microempresas comerciales, al introducir modelos de negocio innovadores adaptados a la realidad del cantón La Maná. La mejora en la planificación financiera, el uso estratégico de canales digitales y la redefinición de propuestas de valor incrementaron la eficiencia operativa y fortalecieron la sostenibilidad de los emprendimientos. Como consecuencia, se dinamizó la economía local, se redujo el riesgo de cierre empresarial y se estimuló la generación de ingresos estables, aportando al desarrollo económico territorial y a la resiliencia del tejido productivo.

12.3 Impacto Tecnológico

La investigación generó un impacto tecnológico significativo al integrar herramientas de innovación empresarial como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas, lo que permitió organizar de manera estructurada los procesos de gestión en las microempresas. A través de la propuesta, se promovió la adopción gradual de tecnologías accesibles, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo la interacción con los clientes mediante canales digitales. Además, se impulsó el desarrollo de habilidades para la transformación digital y la toma de decisiones informadas, contribuyendo a reducir la brecha tecnológica existente y a mejorar la competitividad y sostenibilidad de los negocios en contextos locales dinámicos.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El diseño de la propuesta demandó la asignación de recursos económicos estructurados en dos etapas secuenciales: una fase inicial de investigación y diagnóstico organizacional, y una fase posterior orientada a la implementación tecnológica. El costo global proyectado para la ejecución integral del proyecto ascendió a un monto estimado de USD 1,375.00.

Tabla 39. *Presupuesto del Proyecto*

N°	Concepto	Fase I: Investigación (USD)	Fase II: Implementación (USD)
1	Honorarios de investigador / analista financiero	100	100
2	Equipamiento informático (laptop / cómputo)	200	200
3	Licenciamiento de software de Business Intelligence	50	150
4	Servicios de conectividad e infraestructura en la nube	60	60
5	Insumos y materiales de oficina	5	5
6	Gastos de movilización y transporte a finca	80	100
7	Capacitación del personal administrativo	—	150
8	Reproducción documental (impresiones y copias técnicas)	30	40
9	Alimentación durante trabajo de campo	40	40
10	Edición, empastado y publicación científica	—	40
	Subtotal por fase	565	885
	Costo directo del proyecto		1.250,00
	Provisión para contingencias (10 %)		125
	Inversión total estimada		USD 1.375,00

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las Autoras

La estructura presupuestaria del proyecto fue diseñada bajo un enfoque de asignación eficiente de recursos, distribuidos estratégicamente en dos fases operativas: una etapa inicial de investigación y diagnóstico financiero, y una fase posterior orientada al despliegue tecnológico y fortalecimiento de capacidades internas.

El costo directo del proyecto ascendió a USD 1.250,00, concentrando la mayor proporción de recursos en equipamiento informático, licenciamiento de herramientas de inteligencia de negocios, capacitación del personal administrativo y gastos logísticos asociados al trabajo de campo. Adicionalmente, se incorporó una provisión para contingencias equivalente al 10 % del presupuesto directo, con el propósito de mitigar riesgos operativos no previstos durante la ejecución.

En consecuencia, la inversión total estimada para el desarrollo integral de la propuesta de mejora financiera alcanzó un monto de USD 1.375,00, configurándose como una asignación coherente con los objetivos técnicos del proyecto y con criterios de sostenibilidad económica

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

El análisis comparativo identificó al Business Model Canvas y Value Proposition Canvas como metodologías óptimas para el contexto local, obteniendo puntuaciones de 9.5/10 y 9.0/10 respectivamente frente a alternativas como Lean Canvas (7.5/10) o Blue Ocean Strategy (5.5/10). Su selección se fundamentó en simplicidad operativa, costo cero de implementación y validación empírica en microempresas rurales ecuatorianas (Redín y otros, 2021), alineándose con el 44% de emprendedores dispuestos a invertir exclusivamente en tecnologías de bajo costo identificados en el diagnóstico.

El diagnóstico reveló deficiencias estructurales críticas en las microempresas del cantón La Maná, donde el 50% de los 299 encuestados careció de un modelo de negocio definido y el 51% no articuló una propuesta de valor diferenciada. El Factor 1 (Estructura del modelo) obtuvo la media más baja (2.66/5), evidenciando gestión empírica sin planificación estratégica. Paradójicamente, el 64% de clientes valoró positivamente la calidad ofrecida, confirmando que las fortalezas en producto no se capitalizaron por ausencia de estructura administrativa. Esta dualidad demostró potencial desaprovechado.

La propuesta integró tres componentes, BMC contextualizado, VPC validado y control financiero simplificado, proyectando un ROI excepcional de 110,70% mediante inversión mínima de \$6.50 por microempresa. El modelo abordó las tres debilidades críticas: ausencia de estructura (50%), déficit innovativo (61%) y brecha digital (48%). La implementación por fases con talleres participativos, formación de facilitadores locales y alianza con la Cámara de Comercio garantizará sostenibilidad institucional, proyectando incrementos del 20% en ventas y 8 puntos porcentuales en márgenes de utilidad a doce meses.

14.2. Recomendaciones

Ejecutar un programa piloto urgente con 30 microempresas (10% de la muestra) para implementar el Business Model Canvas durante tres meses, priorizando los sectores más representativos: comercio minorista (42%), servicios de alimentación (23%) y ferreterías (18%). Establecer un sistema de acompañamiento quincenal vía WhatsApp para resolver dudas

operativas, asegurando que al menos el 70% complete su Canvas validado. Documentar métricas de ventas pre y post-implementación para generar casos de éxito demostrables que motiven la adopción masiva subsiguiente.

Formalizar convenio tripartito Universidad Técnica de Cotopaxi-Cámara de Comercio-GAD Municipal La Maná para institucionalizar talleres Canvas como política permanente de fortalecimiento empresarial. Capacitar a cinco facilitadores locales seleccionados entre microempresarios destacados del piloto, dotándolos de habilidades pedagógicas (16 horas) para replicar metodología autónomamente. Crear repositorio digital gratuito con plantillas editables, videos tutoriales y foro de consultas, garantizando accesibilidad universal sin discriminación por nivel educativo o recursos tecnológicos limitados.

Implementar sistema de monitoreo trimestral con cinco indicadores clave: porcentaje de negocios con BMC completo (meta 85% a doce meses), incremento promedio en ventas (meta +20%), mejora en márgenes de utilidad (meta +8 puntos porcentuales), adopción de control financiero diario (meta 80%) y presencia digital activa (meta 75%). Establecer mecanismo de reconocimiento público mediante certificación Microempresa Innovadora La Maná para los 50 negocios con mejores resultados, generando efecto demostración que acelere adopción masiva y transforme culturalmente el ecosistema empresarial local.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Affa, A., Wibowo, M., & Berakon, I. (2020). Resilience ability and small medium enterprise (SME) survival rate in the middle of business environmental fluctuation. *Journal of Islamic Economics, Management, and Business (JIEMB)*, 2(1), 1-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/jiemb.2020.2.1.7109>
- Albarrasin, R. M., Murillo, B. L., Jácome, A. L., & Apolo, R. K. (2023). Emprendimientos socioprodutivos: un enfoque innovador para el desarrollo sostenible en el “Cantón laManá, Provincia de Cotopaxi”. *Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8349790>
- Ambriz, D., Sánchez-García, J., & Núñez-Ríos, J. (2024). An Organizational Framework for Microenterprises to Face Exogenous Shocks: A Viable System Approach. *Administrative Sciences*, 14(12), 315. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14120315>.
- Amit, R., & Zott, C. (s.f.). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Arredondo-Trapero, F. G., & Vázquez-Parra, J. C. (2022). Micro-entrepreneurship and social innovation: A perspective from local development. *Sustainability*, 14(2), 7245. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14127245>
- Barrón, M. (2020). Business training programs and microenterprise formalization in Peru. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1791546>
- Becerra, A. (2025). ESTRATEGIAS DE Gestión empresarial para la sostenibilidad y crecimiento de las MYPES en el Perú. *Revista Mucin*, 12, 60-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.59333/mucin.e12.5>

- Benites, M., González-Díaz, R., Acevedo-Duque, Á., Becerra-Pérez, L., & Cediél, G. (2021). Latin American Microentrepreneurs: Trajectories and Meanings about Informal Work. *Sustainability*, *13*, 5449. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13105449>
- Black, S., Gardner, D., Pierce, J., & Steers, R. (2019). *Business Model Canvas*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781108665797.026>
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *53*, 101950. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Buñay, E., & Ordóñez, M. (2022). La actividad emprendedora de la mujer ecuatoriana para el desarrollo social. Caso: Cañar - Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, *8*(2), 538-563. <https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v8i2.725>
- Burbano-Pérez, A. B., & Cruz-Piguave, J. L. (2022). El marketing relacional y su impacto en la lealtad del cliente en las pequeñas y medianas empresas locales. *Revista Publicando*, *9*(34), 85-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2325>
- Colovic, A. (2022). Leadership and business model innovation in late internationalizing SMEs. *Long Range Planning*, *55*(1), 102083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102083>
- Cosa, M. (2025). Can MSMEs Foster Inclusive Growth? Evidence From Poverty and Inequality Dynamics in Latin America and the Caribbean. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*, 8225-8241. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.70138>
- Cosenz, F., & Bivona, E. (2020). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, *130*, 658-669. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.003>

- Duarte-Lozada, J., & Restrepo-Rivillas, C. (2021). Innovación de modelos de negocio: Una revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 611-623. <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4116>
- Ferreira, J., Fernandes, A., & Gerschewski, S. (2024). Innovative business models of SMEs: state-of-the-art and future research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(3), 445–472. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2023-0505>
- Floridi, A., Demena, B., & Wagner, N. (2022). A GAME WORTH THE CANDLE? META-ANALYSIS OF THE EFFECTS OF FORMALIZATION ON FIRM PERFORMANCE. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 27(04), 2250026. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/s1084946722500261>
- Galardi, M., Moruzzo, R., Riccioli, F., Granai, G., & Di Iacovo, F. (2022). Small Rural Enterprises and Innovative Business Models: A Case Study of the Turin Area. *Sustainability*, 14(3), 1265. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14031265>
- García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., & Pérez-Campdesuñer, R. (2023). La omnicanalidad en las pequeñas y medianas empresas: Un modelo de decisión estratégica basado en capacidades operativas. *Revista de Investigación en Gestión Industrial y Comercial*, 15(1), 210-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.01.12>
- Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). ynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346-363. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>
- Inda, A., Del Real, G., & Gutiérrez, O. (2021). Modelo teórico de empresarialidad rural y su influencia en la competitividad de las mipymes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración (RICEA)*, 10(20), 1-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ricea.v10i20.166>
- INEC. (2025). *Registro Estadístico de Empresas 2024*. Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_I
I/Principales_Resultados_REEM_2024.pdf

- Islam, M., & Iyer-Raniga, U. (2023). Circular Business Model Value Dimension Canvas: Tool Redesign for Innovation and Validation through an Australian Case Study. *Sustainability*, 15(15), 11553. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151511553>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2028). Towards a theory of ecosystems. *Strategy Management Journal*, 39, 2255–2276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jiménez-Zarco, A. I., Moreno-Gavara, C., & Díaz-Prieto, I. (2023). Innovation as a key factor for the recovery of the retail sector in a post-pandemic scenario. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100045. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100045>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado y hacer que la competencia se vuelva irrelevante*. Bogotá: Norma.
- Loor, E. (2024). *GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD EN LA ASOCIACIÓN COTOPAXI (LA BAHIA) EN EL CANTÓN LA MANÁ, AÑO 2024*. La Maná: UTC.
- López-Lira, A., & Mercado-Salgado, P. (2022). Barreras y facilitadores de la transformación digital en las microempresas: Un modelo de adopción tecnológica progresiva. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, 21(48), 65-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.36105/mca.2022.v21n48.04>
- López-Mata, S. J., & Quiñónez-Cedeño, T. (2022). Gestión de costos y sostenibilidad financiera: Un análisis en las micro y pequeñas empresas comerciales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 512-529. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.8>
- Méndez, R. (2021). Innovación y desarrollo territorial en áreas periféricas: De las vulnerabilidades a las capacidades de resiliencia. *EURE (Santiago)*, 47(142), 5-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.7764/eure.47.142.01>

- Mora-Pisco, L. L., Arreaga-Farias, G. L., & Vera-Arreaga, V. A. (2022). Las microempresas y su aporte al desarrollo económico local. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(4), 183-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39124>
- Nor, A. (2024). Small and medium-sized enterprises: A tool for socioeconomic development. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 11(12), 116-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.12.014>
- Osorio-Guzmán, M. J., & Valenzuela-Estrada, M. A. (2024). El desarrollo económico local y su vínculo con la innovación social: su competitividad hacia un espacio de desarrollo endógeno. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 17, 89–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2025.17.4>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2022). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Business Model Innovation*, 1(1), 1-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12782>
- Palacios-Duarte, P. D., & Saavedra-García, M. L. (2022). Estrategias de diversificación y su impacto en la estabilidad financiera de las microempresas en contextos de incertidumbre. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, 16(1), 74-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.21919/rem.s.v16i1.298>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244-255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>.
- PDOT. (2023-2027). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y elaboración del plan de uso y gestión del suelo del cantón La Maná*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la Maná: <https://lamana.gob.ec/pdot-pugs/>
- Pérez, R., Martínez, R., García, G., & Miguel, M. (2023). Variables Determinantes de las Prácticas de Gestión de Calidad en Micro y Pequeñas Empresas del Ecuador. *Economía y Negocios*, 14(1), 40-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1082>

- Pradana, B., & Syahbandi, S. (2025). Sustainable Service Innovation and Financial Resilience to Strengthen Business in the Era of Economic Shocks. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3623–3626. <https://doi.org/https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3783>
- Prieto-Herrera, J. E. (2022). *Gestión estratégica de marketing: Un enfoque en la segmentación multidimensional y el valor compartido (4.ª ed.)*. Ediciones de la U. <https://doi.org/https://doi.org/10.56443/9789587923483>
- Puie, F. (2021). Conceptual framework for rural business models. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13, 1130 - 1139. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0099>
- Quinde-Rosales, V., Bucaram-Leverone, R., Moreno-Miranda, C., & Quinde-Rosales, F. (2022). Dinámica y competitividad de las microempresas de comercio minorista: Un análisis en territorios de pequeña escala. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(98), 512-529. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.8>
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2022). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100189>
- Redín, E., Terán, V., Alonso, J., & Vargas, D. (2021). Desarrollo del modelo de negocio Canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito. *INNOVA Research Journal*, 3, 46-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.1.2018.666>
- Rivadeneira-Moreira, J. (2023). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Perspectivas. *Revista Científica Zambos*, 2(3), 29-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n3/48>
- Romero-Ania, A., & Rivero-Torres, P. (2022). Estrategias de crecimiento y diversificación en las microempresas: Un análisis de la coherencia estratégica y el uso de capacidades

- compartidas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(29), 87-106.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1387/rdae.23145>
- Romero-Rodríguez, G. A., & García-Soto, J. (2023). Dinámicas de resiliencia y gestión financiera en las microempresas: Un análisis de sostenibilidad en entornos emergentes. *Revista de Gestión y Estrategia*, 11(1), 45-62.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.100123>
- Ruiz-Lázaro, J. J., & Morales-Méndez, J. D. (2022). Marketing territorial y comportamiento del consumidor local: Dimensiones sociales y culturales en la segmentación estratégica. *Revista Internacional de Gestión de Mercados*, 7(1), 112-129.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revgestion.v7.4328>
- Saavedra-García, M. L., & Espíritu-Olmos, R. (2023). La microempresa y su impacto en el desarrollo local: Un análisis desde la perspectiva social y económica. *Revista de Economía y Administración*, 20(1), 45-68.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/2145132X.2356>
- Salas-Páez, C., Quintana-Romero, L., Mendoza-González, M., & Álvarez-García, J. (2022). Analysis of Job Transitions in Mexico with Markov Chains in Discrete Time. *Mathematics*, 10(10), 1693. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/math10101693>
- Sánchez-García, J. C., & Hernández-Sánchez, B. (2023). *Diseño de modelos de negocio innovadores: Estrategias para la creación de valor en entornos inciertos*. Editorial Universitaria. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/uniev.2023.0458>
- Sánchez-García, J., & Ramírez-Orellana, A. (2022). Estrategias de abastecimiento y gestión de inventarios en microempresas: Un enfoque en la competitividad y la cooperación horizontal. *Revista de Economía y Administración*, 19(2), 88-105.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223271.2144>
- Sánchez-Vázquez, J. M., & González-Quirós, N. (2022). Estrategias de marketing para el fortalecimiento de las microempresas: Un enfoque en la segmentación y posicionamiento. *Revista de Gestión y Emprendimiento*, 4(2), 45-62.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18233/ge.v4i2.2534>

- Santamaría-Guzmán, K. L., & Martínez-Ricaurte, J. F. (2022). Estrategias de marketing multicanal y su incidencia en la competitividad de las microempresas en la era digital. *Revista Innovación y Gestión*, 9(2), 54-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/rig.2022.8421>
- SENESCYT. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025-2029*. Quito: Imprenta Don Bosco. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29_EcuadorNoSeDetiene.pdf
- Sewpersadh, N. (2023). Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 2-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s13731-022-00252-1>
- SNIESE. (2020). *Manual del usuario SNIESE*. <https://www.puce.edu.ec:https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-SubareasConocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>
- Tapiero-Hernández, Y., & Maruri-Revelo, M. (2025). El capital intelectual en los resultados empresariales: Un enfoque en las microempresas del cantón La Maná. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8(1), 7-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.62452/kdhnpb05>
- Teixeira, A. F., & Ferreira, J. J. (2023). Value proposition canvas as a tool for business model innovation: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 164, 113985. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113985>
- Vargas-Hernández, J. G., & Valdés-Quintero, L. (2023). Transformación digital y competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas: Un enfoque en la adopción de plataformas y redes sociales. *Revista Científica de Administración y Economía*, 11(2), 142-159. <https://doi.org/https://doi.org/10.32910/asfe.v11i2.2581>
- Vásquez-Peralbo, A., Peñafiel-García, J., & Fernández-Ríos, A. (2022). Metodologías de diseño de modelos de negocio: Un análisis desde la propuesta de valor y la experiencia del cliente. *Revista de Gestión Empresarial y Sostenibilidad*, 8(2), 112-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v32i60.1245>

- Vázquez-Barquero, A., & Rodríguez-Cohard, J. C. (s.f.). Local development and territorial governance: Challenges of global and local dynamics. *Land*, 10(10), 1082. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/land10101082>
- Velásquez-Castro, J. A., & García-Mendoza, J. J. (2022). Desarrollo económico local y las microempresas en contextos de economías mixtas: Una mirada desde los corredores comerciales. *Revista Publicando*, 9(33), 41–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2298>
- Veloz-Montaña, M., & Morales-Carrasco, L. (2024). Retos y oportunidades del marketing digital para la sostenibilidad de las MiPyME en el mercado local de Quevedo. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 8(1), 33-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v8i1.740>
- Vera-Zambrano, K. M., & Moreira-Choez, J. S. (2022). Gestión financiera y ciclos económicos en las microempresas comerciales de zonas agrícolas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 154-178. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1685>
- Zambrano-Chonillo, F., & Rivera-Casares, J. (2024). Factores que inciden para la sostenibilidad de las microempresas del sector comercial: Retos y perspectivas. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 8(1), 1012-1035. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(1\).enero.2024.1012-1035](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(1).enero.2024.1012-1035)