



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**El Diseño de un modelo de negocio bajo la
metodología Canvas, para la innovación de la cartera de
productos de la empresa Delgado Pitahaya en el cantón
Palora, para el año 2022.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Jiménez Jiménez, Claudio Vicente

Director: Figueroa Ruiz, Juan Elicio

PUYO

2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de titulación

Puyo, 18 de septiembre de 2024.

Doctora

Glenda Edith Ponce Espinosa

Directora de la Carrera de Administración de Empresas

Ciudad -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de directora del presente Trabajo de titulación: Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas, para la innovación de la cartera de productos de la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora, para el año 2022, realizado por Claudio Vicente Jiménez Jiménez ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Juan Elicio Figueroa Ruiz.

C.I.:1708021207

Correo electrónico: jfigueroa@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Claudio Vicente Jiménez Jiménez, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas, para la innovación de la cartera de productos de la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora, para el año 2022, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: capítulo uno: Marco teórico, capítulo dos: Metodología y diagnóstico, capítulo tres Desarrollo del modelo de negocios, Conclusiones y Recomendaciones, siendo Glenda Edith Ponce Espinosa directora de la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Claudio Vicente Jiménez Jiménez.

C.I.: 1105909756

Correo electrónico: cvjimenez3@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Lo más valioso mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de los logros se los debo a ustedes entre los que incluyo a este. Me formaron con buenos valores y siempre estuvieron apoyándome constantemente con sus muestras de cariño y motivación para cumplir con este anhelo tan esperado.

Para ustedes con mucho amor y aprecio.

Agradecimiento

Agradecer a Dios por darme la vida y su bendición, siempre estuvo presente en mi y en mi familia. Mi reconocimiento sincero a los directivos de la Universidad Técnica Particular de Loja extensión Puyo por darme la oportunidad de continuar con mi formación profesional a través de dignísimos maestros que compartieron sin egoísmo su experiencia y conocimientos.

Como no agradecer a mi director de tesis por su valiosa asesoría y orientación oportuna para la elaboración de la presente investigación. A mis familiares por ser ese pilar fundamental que siempre estuvieron alentándome para cumplir esta meta.

Índice de Contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de titulación	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenido	VII
Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo uno	5
Marco teórico.....	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Bases teóricas	7
1.2.1 <i>Diseño</i>	7
1.2.2 <i>Modelo de negocios</i>	8
1.2.3 <i>Modelo de negocio running lean</i>	8
1.2.4 <i>Tipos de modelos de negocios</i>	9
1.2.5 <i>Modelo canvas</i>	9
1.2.6 <i>Mercado de masas</i>	11
1.2.7 <i>Nicho de mercado</i>	12
1.2.8 <i>Mercado segmentado</i>	12
1.2.9 <i>Propuesta de valor</i>	12

1.2.10	<i>Novedad</i>	13
1.2.11	<i>Marca</i>	13
1.2.12	<i>Accesibilidad</i>	13
1.2.13	<i>Canales</i>	13
1.2.14	<i>Relaciones con los clientes</i>	14
1.2.15	<i>Asistencia personal</i>	14
1.2.16	<i>Autoservicio</i>	14
1.2.17	<i>Comunidades</i>	14
1.2.18	<i>Fuentes de ingresos</i>	15
1.2.19	<i>Recursos claves</i>	15
1.2.20	<i>Físicos</i>	15
1.2.21	<i>Intelectuales</i>	15
1.2.22	<i>Humanos</i>	16
1.2.23	<i>Económicos</i>	16
1.2.24	<i>Actividades claves</i>	16
1.2.25	<i>Asociaciones claves</i>	16
1.2.26	<i>Estructura de costes</i>	17
1.2.27	<i>Costos fijos</i>	17
1.2.28	<i>Costos variables</i>	17
1.2.29	<i>Innovación</i>	17
1.2.30	<i>Clases de innovación</i>	18
1.3	<i>Bases legales</i>	19
1.4	<i>Unidad de análisis</i>	19
1.4.1	<i>Ubicación.</i>	20
1.4.2	<i>Misión</i>	20
1.4.3	<i>Visión</i>	20

1.4.4	<i>Nosotros</i>	20
1.4.5	<i>Logotipo</i>	21
1.4.6	<i>Eslogan</i>	21
1.4.7	<i>Recursos</i>	21
	Capítulo dos	22
	Metodología y diagnóstico	22
2.1	Rutas de investigación	22
2.1.1	<i>Método de investigación</i>	22
2.1.2	<i>Fuentes de información</i>	23
2.1.3	<i>Fuentes primarias</i>	23
2.1.4	<i>Instrumentos de diagnóstico</i>	24
2.1.5	<i>Tratamiento de la información</i>	28
2.2	Diagnóstico de la situación actual	29
2.2.1	<i>Análisis externo pest</i>	29
	2.2.1.1 Factores Políticos	29
	2.2.1.2 Factores Económicos	30
	2.2.1.3 Factores sociales	33
	2.2.1.4 Factores tecnológicos	34
2.2.2	<i>Análisis foda</i>	35
2.2.3	<i>Estrategias derivadas del análisis foda</i>	36
2.3	Análisis de Resultados	37
2.4	Análisis e interpretación de resultados respecto a la metodología Canvas	44
	Capítulo tres	51
	Desarrollo del modelo de negocios	51
3.1	Aplicación del modelo	51
3.2	Los nueve bloques del modelo Canvas	51

3.2.1 Segmentos de mercado.....	52
3.2.2 Propuesta de valor.....	54
3.2.3 Canales de distribución.....	56
3.2.4 Relación con el cliente.....	58
3.2.5 Fuentes de ingreso	60
3.2.6 Recursos clave.....	62
3.2.7 Actividades clave	64
3.2.8 Alianzas clave.....	66
3.2.9 Estructura de costos.....	67
3.3 Plan de implementación del nuevo modelo Canvas.....	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias	72
Apéndice	76
Apéndice A. Encuesta realizada para la investigación.....	76
Apéndice B. Fotografías del personal de la empresa.....	77

Índice de tablas

Tabla 1 Instrumento bajo la metodología Canvas.....	24
Tabla 2 Preguntas abiertas al propietario.....	25
Tabla 3 Países autorizados para exportar pitahaya.....	31
Tabla 4 Exportación de Pitahaya 2020	32
Tabla 5 Análisis DAFO	35
Tabla 6 Estrategias Análisis FODA.....	36
Tabla 7 Resultados de preguntas abiertas al propietario.....	37
Tabla 8 Segmentación del mercado	53
Tabla 9 Propuesta de Valor	55
Tabla 10 Canales de distribución.....	57
Tabla 11 Relación con el cliente	59
Tabla 12 Fuentes de ingreso	61
Tabla 13 Recurso Clave	63
Tabla 14 Actividades clave	65
Tabla 15 Alianzas clave.....	66
Tabla 16 Estructura de costos	68

Índice de figuras

Figura 1 Lienso de Canvas	11
Figura 2 Ubicación.....	21
Figura 3 Logotipo	21
Figura 4 Propuesta del modelo Canvas	51

Resumen

Este proyecto de Titulación se centra en desarrollar un modelo de negocios utilizando la modalidad Canvas para la Empresa Delgado Pitahaya 2022, ubicada en la Provincia de Morona Santiago, específicamente en el cantón Palora. La problemática identificada es la carencia de estrategias adecuadas para esta empresa de pitahaya amarilla. Para abordar la situación, se aplicaron metodologías deductivas e inductivas de investigación cualitativa. Este proceso incluyó el desarrollo de encuestas dirigidas a la empresa para identificar falencias y áreas de mejora. Posteriormente, se utilizó el lienzo Canvas para implementar estrategias basadas en los hallazgos obtenidos. En síntesis, este trabajo de Titulación se enfocó en resolver la falta de estrategias innovadoras en la Empresa Delgado Pitahaya mediante un enfoque metodológico riguroso que incluyó el análisis cualitativo de encuestas y la aplicación del lienzo Canvas para desarrollar nuevas estrategias de negocio.

Palabras clave: Canvas, Modelo de Negocio, Innovación

Abstract

This Degree project focuses on developing a business model using the Canvas modality for the Delgado Pitahaya 2022 Company, located in the Province of Morona Santiago, specifically in the Palora canton. The problem identified is the lack of innovative strategies for this yellow pitahaya company. To address this situation, deductive and inductive qualitative research methodologies were applied. This process included the development of surveys directed at the company to identify shortcomings and areas for improvement. Subsequently, the Canvas was used to implement strategies based on the findings obtained. In addition, an innovation instrument was developed that made it possible to generate new strategies based on the market study carried out. In summary, this Degree work focused on resolving the lack of innovative strategies at the Delgado Pitahaya Company through a rigorous methodological approach that included the qualitative analysis of surveys and the application of the Canvas to develop new business strategies.

Keywords: Canvas, Business Model, Innovation

Introducción

Un modelo de negocio es fundamental para el éxito de cualquier empresa o emprendimiento que busque posicionarse y crecer en el mercado. En Ecuador, la mayor parte de la población es emprendedora; de hecho, “1 de cada 3 ecuatorianos es emprendedor, más que en el resto de los países de América Latina”. Sin embargo, el 90% de los emprendimientos en Ecuador no llega a los tres años de estabilidad. Esta alta tasa de fracaso se debe, en parte, a la falta de estudios técnicos y de mercado, factores que son esenciales para emprender con éxito.

La empresa Delgado Pitahaya está ubicada al norte de la provincia de Morona Santiago, en el cantón Palora, a 1100 metros sobre el nivel del mar, lo cual la convierte en una zona estratégica para la producción y comercialización de pitahaya amarilla. Esta fruta, endémica de Palora, se beneficia del clima subtropical de la región, que es propicio para su crecimiento. Sin embargo, la sobreproducción ha generado problemas debido a la falta de mercados certificados y la ausencia de un organismo de control que regule los precios, dejando esta tarea al mercado y afectando los ingresos y la estructura de costos de los productores.

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un modelo de negocio utilizando la metodología Canvas para dar a conocer los productos de la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora en el año 2022. Los objetivos específicos incluyen: fundamentar los elementos del modelo Canvas de manera detallada a través del marco teórico, diagnosticar la situación actual de la empresa en base a los aspectos del modelo Canvas relacionados con la cartera de productos, y diseñar un modelo Canvas con un plan de implementación para la empresa y una mejora en su cartera de productos.

Es así que, el modelo de negocio Canvas permite fortalecer cada factor clave de la empresa, analizando y complementando cada segmento para optimizar su cartera de productos y su competitividad en el mercado. El primer capítulo contempla el marco teórico,

proporcionando información relevante acerca de la empresa y la teoría de los procesos a realizar. El segundo capítulo aborda la metodología de la investigación y el diagnóstico de la empresa. Finalmente, el tercer capítulo se centra en el diseño del modelo Canvas y el plan de implementación para Delgado Pitahaya, basado en el plan de negocios desarrollado.

Esta estructura permite abordar los desafíos específicos que enfrenta Delgado Pitahaya y proponer soluciones integrales que mejoren su posición en el mercado y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo uno

Marco teórico

En este capítulo se explorarán diversas teorías que ofrecen aportes significativos a la investigación, junto con estudios previos revisados en la literatura. Este análisis permitirá obtener una comprensión más profunda y sólida para el desarrollo del trabajo en cuestión.

1.1 Antecedentes

En Ecuador y América Latina, numerosos estudios emplean modelos de negocio como herramienta fundamental para sus planes de negocio, utilizando una perspectiva tanto inductiva como deductiva.

Un estudio destacado es el de Carrillo (2021), cuyo objetivo analizar las características del contexto que están impulsando la adopción de un enfoque circular en los nuevos modelos de negocio, reconociendo el papel fundamental que juega el consumidor en esta tendencia, se basó en la revisión de artículos, informes y blogs que exponen el debate de la economía circular, se consultaron encuestas publicadas sobre el comportamiento de los consumidores. Para el análisis se identificaron las características que explican las tendencias y los patrones que inciden en la decisión de comprar en empresas con modelos sustentables y circulares. Por lo que, se constató que los consumidores, en particular las generaciones jóvenes, son altamente sensibles a la narrativa de la crisis ambiental y a las tendencias que surgen en las redes llevándolos a adoptar estilos de vida que definen su decisión de compra, lo cual ha influido como un elemento determinante en la transición de los negocios hacia modelos sustentables y de economía circular.

Un estudio reciente realizado por Espinoza (2023) se centra en el diseño de un modelo de negocios utilizando la metodología Canvas para el emprendimiento “Dispensa Jehová es mi Guerrero” en la ciudad de Guayaquil, durante el año 2022, que destaca una aplicación

innovadora de la metodología Canvas, proporcionando un marco detallado para la implementación de estrategias empresariales efectivas.

El análisis de Espinoza desarrolla estrategias innovadoras para cada uno de los segmentos del lienzo de negocios, lo que incluye la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, segmentos de mercado, estructura de costos, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave y socios clave. La investigación proporciona información esencial y recomendaciones prácticas que buscan garantizar el éxito y la sostenibilidad de la despensa, adaptándose a las dinámicas específicas del mercado local de Guayaquil.

El estudio de Ruiz (2022) denominado "Plan Verde" y la preocupación por la expansión del cultivo de pitahaya en la Amazonía ecuatoriana, específicamente en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago, busca analizar como en esta región se ha logrado un incremento notable en la producción de esta fruta, pasando de 35 toneladas en los años 90 a 6 mil toneladas en el 2019. En 2021, Ecuador exportó aproximadamente 17.800 toneladas de pitahaya, también conocida como "fruta del dragón".

Este crecimiento ha tenido un costo significativo en términos de deforestación. La expansión de la frontera agrícola para acomodar el creciente cultivo de pitahaya ha resultado en la pérdida de bosques nativos en Morona Santiago, una de las provincias más afectadas por la deforestación en el país. Esta situación ha generado preocupaciones sobre la conservación de los bosques amazónicos, vitales para enfrentar la emergencia climática global.

Palora, situada a 375 kilómetros de Quito, es una comunidad que ha sido históricamente vinculada a monocultivos, incluyendo el té negro y ahora la pitahaya de calidad de exportación. Este cantón de más de ocho mil habitantes, accesible por tierra desde la

inauguración del puente sobre el río Pastaza en 2015, muestra un paisaje dominado por las extensas plantaciones de pitahaya.

El volcán Sangay, una presencia imponente y activa en la región, se convierte en el telón de fondo de las actividades agrícolas diarias. Las haciendas que cultivan pitahaya son ahora el centro de la economía local, reflejando la transformación de Palora en una "tierra prometida" agrícola. Sin embargo, este desarrollo agrícola está en conflicto con la conservación ambiental, poniendo en riesgo los bosques nativos que son cruciales para la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático.

1.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas de este trabajo de titulación se fundamentan en aportes bibliográficos sobre los modelos de negocios, sus diferentes tipos, y la metodología Canvas y sus segmentos. Además, se analiza la viabilidad y factibilidad del tema propuesto. Esta base teórica sirve para argumentar y definir los modelos de negocios estudiados.

1.2.1 Diseño

El diseño de la investigación es una herramienta esencial para medir las variables y resolver problemas de manera eficiente. Según Martínez (2020), "el diseño de investigación proporciona un marco de referencia para la recopilación y el análisis de datos. Define directrices para la generación de evidencia, adaptadas tanto a los criterios establecidos como a las preguntas de investigación."(p.18)

Según Crespo (2022) los diseños son planes y estrategias de investigación concebidos para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación. El diseño implica una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada tesis, indicando los pasos y pruebas a realizar, así como las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.

Por otro lado, autores como Jimeno y Barrios (2022) definen el diseño de investigación como "los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de manera

lógica, permitiendo manejar el problema de investigación de manera eficiente." El diseño actúa como una guía sobre "cómo" llevar a cabo la investigación utilizando una metodología específica. Cada investigador dispone de una lista de preguntas que necesitan ser evaluadas. (Yves y Osterwalder, 2020)

1.2.2 Modelo de Negocios

Un modelo de negocios es fundamental en la creación de nuevos emprendimientos o startups, que surgen a diario en todo el mundo. Algunos autores definen un modelo de negocio como un conjunto de instrumentos y herramientas que crean valor para las empresas. Osterwalder y Yves (2020) lo definen así: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"(p 5). En otras palabras, un modelo de negocio busca crear valor para la empresa con el fin de obtener rentabilidad. El modelo de negocio se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad (Peiró, 2022).

1.2.3 Modelo de negocio running lean

El modelo de negocios Running Lean promueve el constante crecimiento de startups en un mundo lleno de innovación. Debido a las continuas actualizaciones y cambios en el entorno, muchos emprendimientos no logran tener éxito. La metodología Running Lean propone crear varios planes, comenzando con el Plan A, y desarrollando nuevos planes si el primero no tiene éxito, hasta encontrar el adecuado.

Lo más interesante es que, entre los startups exitosos, dos tercios realizan cambios radicales en sus planes durante el proceso. Por lo tanto, lo que distingue a un startup exitoso de una que fracasa no es necesariamente tener un mejor plan inicial (Plan A), sino la capacidad de diseñar un plan efectivo antes de agotar los recursos.

1.2.4 Tipos de modelos de negocios

Los modelos de negocios, en constante actualización junto con la innovación, según Peiró (2022), se dividen en varios tipos:

Fabricación: Este modelo implica la producción de productos específicos para luego venderlos, generalmente a mayoristas que se encargan de su comercialización.

Distribución: Las empresas de distribución adquieren los productos fabricados y los venden directamente al consumidor final o a minoristas.

Retail: Son aquellas empresas que venden directamente los productos adquiridos a distribuidores al público.

Ecommerce: Este modelo se basa en la venta en línea de una amplia variedad de productos.

Suscripción: Consiste en obtener ingresos a través de una cuota mensual pagada por los clientes a cambio de servicios continuos.

Contratación pública: Estas empresas obtienen ingresos vendiendo productos o servicios a entidades gubernamentales.

Publicidad: Este modelo se basa en obtener ingresos principalmente a través de la publicidad, como es el caso de muchas páginas web.

Patentes: Algunas empresas obtienen ingresos a partir de la investigación y desarrollo de productos exclusivos que pueden ser patentados.

Franquicia: Algunas empresas con marcas reconocidas otorgan licencias a otros empresarios para operar bajo su marca, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos establecidos.

1.2.5 Modelo Canvas

El Business Model Canvas, o modelo de negocios Canvas en español, es una herramienta creada por Alexander Osterwalder en Suiza en 1974 para la innovación y el desarrollo empresarial. Desde la perspectiva de varios autores, se define como una

herramienta que, a través de un esquema sencillo, permite analizar el negocio que se ha creado, se va a crear o que ha fracasado. El Business Model Canvas facilita la identificación de puntos de innovación, mejora y sinergias. Permite observar de manera visual y organizada los componentes del negocio, lo cual puede ser complejo de percibir de manera conjunta si no se plasman de forma clara en el esquema del Business Model Canvas (Da Silva, 2021).

Según Crespo (2022), el Business Model Canvas se define como una "especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa". Este modelo se considera una herramienta de gestión estratégica que posibilita el análisis y la creación de modelos de negocio de manera dinámica y visual. Gracias a su formato de lienzo, dividido en 9 bloques, el modelo Canvas ofrece una visión global y simplificada de la empresa.

Cada uno de los bloques de este lienzo se completa con post-its y rotuladores de colores, ya que se trata de un modelo dinámico que se va construyendo y actualizando a medida que la empresa confirma su segmento de clientes, refuerza su posicionamiento, genera nuevas ideas y considera otros factores relevantes (Da Silva, 2021).

Por otro lado, según Toniut (2020), el Model Canvas, se lo conoce como lienzo de modelo de negocios, donde se evidencia nueve elementos a detallar, para llamar la atención de los inversionistas. El cual fue propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Este modelo consta de 9 módulos en los cuales se redactan cada una de las partes del lienzo.

Figura 1

Lienso de Canvas



Nota. Economiapedia (2020, 14 de junio) *Modelo Canvas* [Imagen].

https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html#google_vignette

En cuanto a los segmentos de mercado, nuestros aliados clave son nuestros clientes, a quienes analizamos para comprender sus necesidades específicas. Los clientes son el epicentro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede subsistir a largo plazo sin clientes rentables. Es posible aumentar la satisfacción del cliente al agruparlos en segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar con criterio los segmentos a los que se dirigirán y, al mismo tiempo, decidir a cuáles no darán prioridad (Yves & Osterwalder, 2020). Por lo tanto, es crucial identificar quiénes son nuestros clientes más importantes segmentando el mercado.

1.2.6 Mercado de masas

Los modelos de negocio que se enfocan en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes están dirigidos a un amplio grupo de clientes que comparten necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es común en sectores como la electrónica de consumo masivo (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.7 Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado se centran en segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se ajustan a los requisitos particulares de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son comunes en relaciones proveedor-cliente. Un ejemplo sería el de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.8 Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen entre varios segmentos de mercado que presentan necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por ejemplo, el departamento comercial de un banco como Credit Suisse puede hacer distinciones entre un grupo grande de clientes cuyos activos superan los cien mil dólares y un grupo más reducido con un patrimonio neto superior a quinientos mil dólares. Aunque ambos segmentos comparten necesidades y problemas similares, estas pueden variar.

Esta situación impacta en los demás componentes del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Lo mismo ocurre con Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor única para cada uno (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.9 Propuesta de valor

En esta sección del lienzo se detallan los productos o servicios de cada empresa que generan valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el elemento clave que influye en la elección de un cliente entre una empresa u otra; su objetivo es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor comprenden un

conjunto de productos o servicios diseñados para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado en particular. En este contexto, la propuesta de valor representa una serie de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.10 Novedad

La innovación de un producto atrae la atención del cliente debido a la curiosidad y la necesidad que genera. Por tanto, la innovación en un producto o servicio es crucial para el éxito del negocio.

1.2.11 Marca

Para muchos clientes, el valor de un producto está estrechamente ligado a la reputación de la marca. A veces, la marca influye más en la percepción del producto que el producto en sí mismo.

Precio

El precio desempeña un papel fundamental en la elección y compra de productos. Los modelos de negocio con precios competitivos a menudo captan la atención de los clientes que buscan satisfacer sus necesidades al mejor precio posible.

1.2.12 Accesibilidad

La accesibilidad añade valor al poner los productos al alcance de los clientes, asegurando que estén disponibles y accesibles. Esto implica hacer que los productos estén disponibles en diferentes ubicaciones para que los clientes puedan acceder fácilmente a ellos, incluso aquellos que antes solo estaban disponibles en ciertas ciudades o lugares específicos.

1.2.13 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta son vitales para establecer el contacto entre la empresa y los clientes. Estos canales son puntos de contacto que desempeñan un papel fundamental en la experiencia del cliente, permitiendo a la empresa

comunicarse eficazmente con todos los segmentos de mercado y ofrecerles una propuesta de valor adecuada (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.14 Relaciones con los clientes

En esta sección del lienzo se abordan las relaciones que la empresa establece con los segmentos de mercado o clientes clave. Según Yves & Osterwalder (2020), las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas. Las empresas fundamentan sus relaciones con los clientes en aspectos como:

- Captación de clientes
- Fidelización de los mismos
- Estimulación de las ventas, que incluye prácticas como la venta sugestiva.

1.2.15 Asistencia personal

Esta relación se fundamenta en la interacción humana, donde el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para recibir asistencia durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece en lugares como los puntos de venta, los centros de llamadas, el correo electrónico, entre otros canales de comunicación (Yves & Osterwalder, 2020)

1.2.16 Autoservicio

Para Yves y Osterwalder (2020) afirma que el autoservicio es: "En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

1.2.17 Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a

los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.18 Fuentes de ingresos

Si el cliente está en el corazón del modelo de negocio, la fuente de ingresos es esa arteria. Las empresas deben preguntarse: ¿qué están dispuestos a pagar los segmentos de mercado individuales? Si responde correctamente a esta pregunta, su empresa puede generar más de una fuente de ingresos para cada segmento de mercado. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios, como lista de precios fijos, negociación, subasta, gestión basada en el mercado, basada en el volumen o rentabilidad.

1.2.19 Recursos claves

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave permitir a las empresas crear y entregar propuestas de valor, acceso al mercado, estableciendo relaciones con segmentos de comercializar y obtener ingresos. Todo modelo de negocio requiere diferentes recursos primarios.

1.2.20 Físicos

En este apartado se especifican los activos físicos de la empresa, ya sean terrenos, edificios, maquinaria, vehículos, acopios, puntos de ventas, etc.

1.2.21 Intelectuales

Se entiende por recursos intelectuales a las marcas y patentes que tiene la empresa, ya que cada día son más difíciles de desarrollarlos.

1.2.22 Humanos

Los recursos humanos en cada empresa son fundamental y de vital importancia, ya que el personal que desarrolla las actividades posee mucha información y conocimientos acerca de las actividades que ejecutan todos los días.

1.2.23 Económicos

Según Yves & Osterwalder (2020), el autoservicio se define como un tipo de relación donde la empresa no mantiene una interacción directa con los clientes. En su lugar, la empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan atenderse por sí mismos.

1.2.24 Actividades claves

En el siguiente apartado se describe como la empresa deben describir las acciones más importantes para que este modelo funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (Yves & Osterwalder, 2020).

1.2.25 Asociaciones claves

En este apartado se hace referencia específicamente a los proveedores que son fundamentales para el funcionamiento y la continuidad del modelo de negocios de la empresa. Según Yves & Osterwalder (2020), las asociaciones entre empresas son cada vez más significativas y se establecen por diversos motivos. Las empresas forman alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden identificar cuatro tipos principales de asociaciones:

- 1. Alianzas** estratégicas entre empresas no competidoras.

2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

1.2.26 Estructura de costes

Este módulo describe los principales costos incurridos al usar un modelo de negocio dado. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han identificado los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Sin embargo, algunos modelos de negocios implican más costos que otros.

1.2.27 Costos fijos

Los costos fijos no varían en función a la producción de bienes o servicios.

1.2.28 Costos variables

Los costos fijos varían en función a la producción de bienes o servicios.

1.2.29 Innovación

Para algunos Autores la innovación es el arte de crear o diseñar cosas nuevas, pero también significa crear un cambio es por esto por lo que la definen de la siguiente manera:

Por innovación entendemos la introducción de nuevas formas de diseñar, producir o vender bienes o servicios; básicamente significa crear un cambio positivo en el estado de cosas existente o, en relación con el significado literal de la palabra, alterar el orden de las cosas establecidas para hacer cosas nuevas (Regione Autonoma della Sardegna, 2020).

La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado (Peiró, Innovación, 2021).

Es la acción de innovar. Es una técnica que implica modificar algo que ya existe agregándole elementos nuevos que le aporten valor. La creatividad e innovación son recursos que van de la mano y que son necesarios para lograr el éxito en cualquier contexto de la vida (Rodríguez D. , 2021).

Es por esto que anexan mucho a la innovación con la creatividad, ya que van de la mano y son complementarias para la puesta en marcha de cualquier plan o acción que genere cambios en cualquier ámbito a desarrollarse.

Creatividad + Innovación = Productividad / Ventaja Competitiva = Éxito

1.2.30 Clases de innovación

Innovación técnica: La innovación técnica nace del sector productivo, buscando estas empresas optimizar recursos obteniendo ganancias mayores, disminuyendo costos y simplificando procesos.

Innovación de servicios: Este tipo de innovación busca satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto ellos buscan para su mejor comodidad.

Innovación de modelos de negocios: Los modelos de negocios no son más que la manera a través de la cual cada empresa o institución crea, ofrece y recupera valor a nivel monetario, por lo tanto, en un mundo cambiante estos modelos deben ser actualizados a las necesidades actuales en tiempo real y para ello existen un equipo de trabajo con talento en el área de creatividad e innovación que adapten el esquema constantemente (Peiró, 2021).

Innovación social: Se basa en programas e ideas de innovación que estén dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una comunidad específica y que a su vez tengan el potencial y la fuerza suficiente para expandirse e incluso atravesar fronteras de diferentes países (Peiró, Innovación, 2021).

1.3 Bases legales

Mediante el Acuerdo Ministerial No299 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (AGROCALIDAD, 2020) afirma que:

Artículo 1. OBJETO. - La presente Normativa tiene como objetivo establecer el marco general para promover la investigación, la transferencia de tecnología, la capacitación y regular la producción, procesamiento, comercialización, etiquetado, almacenamiento, promoción y certificación de productos orgánicos de origen agropecuario, incluido la acuacultura, en el Ecuador.

Artículo 2. FINALIDAD. - La finalidad de esta Normativa elevar la competitividad del sector agropecuario, incluido la acuacultura, proteger la salud de los consumidores, preservar el dinamismo vital del ambiente y mejorar la calidad de vida de los actores de la cadena productiva de productos orgánicos a través de la investigación, la transferencia de tecnología y la capacitación para el desarrollo de la agricultura orgánica.

Artículo 3. ÁMBITO. - El presente instrumento será de aplicación obligatoria para las personas naturales y jurídicas, domiciliadas o con establecimiento permanente dentro del territorio en el Ecuador, que se presten a incursionar o intervengan en cualquiera de las fases que comprenda la cadena de producción orgánica de productos de origen agropecuario, incluida la acuacultura.

Artículo 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente (Constitucion del Ecuador, 2008).

1.4 Unidad de análisis

Delgado Pitahaya es una empresa dedicada a la producción de pitahaya amarilla, también conocida como la fruta del dragón. Está ubicada en la parroquia Sangay del cantón

Palora, provincia de Morona Santiago. Actualmente, la empresa cuenta con una producción exclusiva que abarca 20 hectáreas. Gracias a la riqueza de la tierra amazónica y a nuestro cuidadoso proceso de producción, podemos ofrecer a nuestros clientes una fruta con características únicas, ideal para su consumo tanto local como para la exportación (Delgado Pitahaya, 2018).

1.4.1 Ubicación

La plantación se encuentra ubicada en el Cantón Palora, Provincia de Morona Santiago, a 5 horas de la Capital Ecuatoriana, Quito, vía Terrestre.

La ubicación geográfica de la finca es única y se encuentra en el corazón de la amazonia, esto hace que el clima subtropical y sus 1100 m.s.n.m, favorezca con el desarrollo y sostenibilidad de la plantación. La riqueza de la tierra amazónica y el proceso cuidadoso de producción, nos permite brindar a nuestros clientes una fruta con características únicas para su consumo y exportación (Delgado Pitahaya, 2018).

1.4.2 Misión

“Brindar a nuestros clientes la mejor Pitahaya amarilla, la más dulce y alta en proteínas y minerales, cumpliendo con todos los estándares internacionales de control y calidad” (Delgado Pitahaya, 2018).

1.4.3 Visión

Ser la empresa exportadora de pitahaya amarilla más rentable de todo el país.

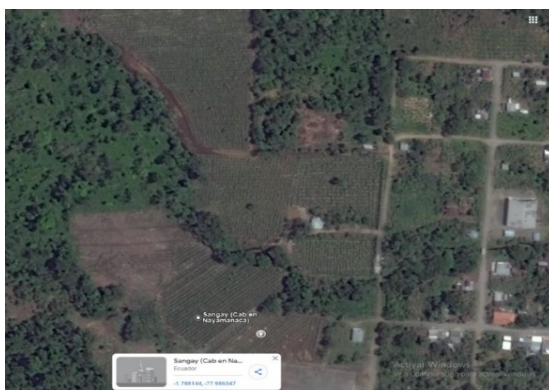
1.4.4 Nosotros

Delgado Pitahaya surgió como un proyecto pionero en 1999, siendo único en su tipo en la producción a gran escala de la fruta del Dragón. La finca cumple con todos los requisitos de calidad, técnicos y ambientales exigidos por la certificación GLOBAL GAP, la única empresa certificada para la Pitahaya en Ecuador. Esta

certificación garantiza un producto de alta calidad, respaldado por buenas prácticas agrícolas, de sustentabilidad y sostenibilidad (Delgado Pitahaya, 2018).

Figura 2

Ubicación



Nota: Tomado de Google Maps (s.f.) presenta la ubicación de la empresa Delgado Pitahaya.

1.4.5 Logotipo

El Logotipo de Delgado Pitahaya cuenta con su respectiva patente y su símbolo significa la productividad de la fruta del dragón.

Figura 3

Logotipo



Nota. Tomado de Logotipo Delgado Pitahaya [Imagen] por Delgado Pitahaya, 2018, <http://www.delgadopitahaya.com>

1.4.6 Eslogan

"Si es amazónica es mejor"

1.4.7 Recursos

Se dispone de los recursos necesarios para el levantamiento de información para la investigación y elaboración de propuesta de diseño de modelo de negocios.

Capítulo dos

Metodología y diagnóstico

El presente capítulo establece los tipos de investigación que se aplica en el trabajo de titulación, métodos y técnicas de recolección de datos para el desarrollo y creación del instrumento bajo la metodología Canvas que se desarrollará a base del método científico, con el método Inductivo- Deductivo.

Las fuentes de información principalmente se destacan de fuentes primarias establecidas por el gerente de la empresa, Delgado Pitahaya y fuentes secundarias en los libros, documentos, revistas y trabajos de titulación acerca del tema planteado.

2.1 Rutas de investigación

En el presente trabajo se utilizaron estudios descriptivos para desarrollar el marco teórico y describir temas relacionados con la empresa, su situación y estado actual. Además, se aplicaron estudios explicativos para identificar las causas de eventos y fenómenos sociales, proporcionando información de vital importancia para este estudio.

2.1.1 Método de investigación

El método utilizado en el presente trabajo es únicamente el método Inductivo-Deductivo, en el cual utilizando el razonamiento lógico y las estrategias emitidas por la metodología se pudo llegar a conclusiones de lo general a lo particular.

Se utilizó el método inductivo al observar y analizar casos específicos de la producción y comercialización de pitahaya en el cantón Palora. A partir de estos casos, se identificaron patrones y tendencias, como la sobreproducción y la falta de regulación de precios. Estas observaciones permitieron formular conclusiones generales sobre los desafíos que enfrenta la empresa Delgado Pitahaya.

El método deductivo se aplicó partiendo de teorías y principios generales sobre modelos de negocio y su aplicación en la industria agrícola. A partir de estas teorías, se

dedujeron estrategias específicas para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa Delgado Pitahaya mediante la implementación del modelo Canvas. Esto incluyó el análisis de cada segmento del lienzo para identificar áreas de mejora y oportunidades de mercado.

El método cualitativo se utilizó para obtener una comprensión profunda de los fenómenos sociales y económicos que afectan a la empresa. Esto incluyó entrevistas con empleados, productores locales y expertos en la industria agrícola, así como la revisión de documentos y estudios previos sobre la producción de pitahaya en Palora. La información cualitativa recopilada proporcionó valiosos sobre las percepciones, experiencias y desafíos enfrentados por la empresa, lo que fue crucial para el desarrollo de estrategias efectivas bajo el modelo Canvas.

Al combinar los métodos inductivo, deductivo y cualitativo, se logró una comprensión integral de la situación actual de la empresa Delgado Pitahaya y se desarrollaron estrategias basadas en el modelo Canvas para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado de la pitahaya.

2.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizaron son las fuentes primarias con el Propietario de la empresa Delgado Pitahaya mediante entrevistas y diálogos para recolectar información de primera mano; así mismo se utilizó fuentes secundarias con información brindada por la misma empresa de estudios ya realizados en la misma y fuentes terciarias basándose en guías, textos, libros, papers y tesis de temas similares.

2.1.3 Fuentes primarias

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden

encontrarse en soporte impreso o digital (Universidad de Guadalajara, 2022). En el caso de la presente investigación se realizó entrevistas al personal de la empresa.

2.1.4 Instrumentos de diagnóstico

El instrumento de diagnóstico que se utilizará está basado en la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2020). Estos autores proponen que, para realizar un lienzo de negocios Canvas, es necesario describir los nueve módulos básicos: segmentación de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. Esta metodología será fundamental para analizar y fortalecer cada factor clave de la empresa Delgado Pitahaya, permitiendo un enfoque integral en su cartera de productos y competitividad en el mercado.

Tabla 1

Instrumento bajo la metodología Canvas

Factores Claves	Descripción
1. Segmentación de Mercado	Hace referencia al tipo de clientes que se posee, la relación con los clientes y las maneras de trato con los mismos.
2. Propuesta de Valor	Es la ventaja comparativa que posee la empresa, que productos o servicios se ofrecen y por qué la misma se diferencia de la competencia.
3. Canales	Los canales son los medios en la que la empresa llega hacia sus clientes con su propuesta de valor.
4. Relación con el Cliente	Tratos personalizados con los clientes, mediante tratos exclusivos y prioritarios.
5. Fuentes de Ingreso	Dentro de las fuentes de ingresos se hace referencia cuanto están dispuestos a pagar por el producto ofertado.
6. Recursos Clave	Recursos Humanos, Físicos, Económicos, Administrativos, Materiales, permisos y Patentes.
7. Actividades Clave	Realización de todas las actividades para el cumplimiento de la propuesta de valor proporcionada por la empresa.

8. Alianzas Clave	Se establecen alianzas claves con proveedores y clientes del medio de la empresa, así como también empresas y ministerios.
9. Estructura de Costos	La estructura de costos busca reducir precios y automatizar la producción en la propuesta de valor.

Por otro lado, mediante el uso del modelo Canvas como instrumento, se enfoca en la innovación dirigiendo preguntas directas al propietario de la empresa. Esto se realiza con el objetivo de desarrollar nuevas estrategias que impulsen el crecimiento y el éxito de la empresa.

Tabla 2

Preguntas abiertas al propietario

Elementos	Preguntas
1. Segmentación de mercado	<p>¿A que segmento de mercado pertenecen los clientes más importantes?</p> <p>¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes o consumidores?</p> <p>¿De qué forma expende sus productos?</p> <p>¿Qué forma utiliza el propietario para relacionarse con los clientes?</p>
2. Propuesta de Valor	<p>¿Qué valor se ofrece al cliente o consumidor?</p> <p>¿Qué problemas de los clientes o consumidores se está ayudando a resolver?</p> <p>¿Qué conjunto de productos o servicios que se ofrece en el segmento de clientes ha escogido (s)?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades del cliente se satisface?</p> <p>¿Los productos que se ofrecen son costosos?</p> <p>¿Cómo se está resolviendo la demanda de los clientes/ consumidores?</p> <p>¿Cuáles son sus competidores directos?</p> <p>¿Cuáles son sus competidores indirectos?</p>

	<p>¿Cuál es su ventaja competitiva con respecto a sus competidores?</p> <p>¿La competencia es exitosa?</p> <p>¿Qué le diferencia al producto ante la competencia?</p>
3. Canales de Distribución	<p>¿A través de que canales se hacen llegar los productos a los clientes?</p> <p>¿Qué medios de comunicación utiliza para llegar a sus clientes?</p> <p>¿Cuáles son sus canales de abastecimiento de productos?</p> <p>¿Dispone de movilización para el traslado de los productos?</p>
4. Relación con el Cliente	<p>¿De qué manera la empresa se relaciona con los clientes?</p> <p>¿Qué busca su empresa mediante la buena y estrecha relación con los clientes?</p> <p>¿Cómo sabe que los clientes prefieren su producto?</p> <p>¿Como acapara a sus clientes?</p> <p>¿Cómo se relaciona con sus clientes?</p> <p>¿Cuáles son los factores que considera que los clientes prefieren su emprendimiento?</p>
5. Fuentes de Ingreso	<p>¿Cuál es la modalidad de pago preferida por los clientes de su empresa?</p> <p>¿Cómo se financia la empresa en la actualidad?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos utiliza su empresa para fijar los precios de sus productos?</p> <p>¿Por qué valores están realmente dispuestos a pagar sus clientes?</p> <p>¿Hay problemas de fluctuaciones estacionales?</p> <p>¿Con qué recursos cuenta su emprendimiento?</p>
6. Recursos Clave	<p>¿De todos los procesos, cual es el que requiere una mayor cantidad de recursos?</p> <p>¿Qué procesos considera usted como el más importante para su empresa?</p>
7. Actividades Clave	<p>¿Cuáles son las actividades claves de su empresa?</p> <p>¿El uso de la tecnología forma parte de sus actividades claves?</p> <p>¿Está dispuesto a incorporar tecnología en los procesos productivos de su empresa?</p> <p>¿Cuáles son las actividades claves para establecer buenas relaciones con sus clientes?</p>
8. Alianzas Clave	<p>¿Qué actividades claves son necesarias para el establecimiento de alianzas?</p>

9. Estructura de Costo

¿Quiénes son sus proveedores claves?

¿Quiénes son socios claves?

¿Qué actividades claves realizan los socios?

¿Qué recursos se está obteniendo de los Distribuidores/Proveedores?

¿Cuáles son los costos más importantes en su empresa de Pitahaya?

¿Qué recursos claves son los más costosos en su empresa?

¿Qué actividades claves son las costosas en su empresa?

Una vez completada la encuesta dirigida a la empresa, se procedió a encuestar a sus clientes utilizando un nuevo instrumento, utilizando la técnica de regulación de datos y presentando encuestas en la escala de Likert. Estas encuestas se centraron en cuestiones relacionadas con la producción y distribución de pitahaya hacia los clientes.

La aplicación del instrumento de diagnóstico tuvo lugar en la parroquia Sangay, perteneciente al cantón Palora, Provincia de Morona Santiago. Se llevó a cabo el levantamiento de información con el propietario de Delgado Pitahaya, el Lic. Cesar Delgado, quien amablemente recibió al investigador en las oficinas administrativas de la empresa, un entorno pacífico y en armonía con la naturaleza. Durante la entrevista, el propietario proporcionó tanto información primaria como secundaria, basada en estudios realizados en la empresa. Las preguntas utilizadas fueron derivadas de las 9 secciones del Lienzo de negocios Canvas, lo que resultó vital para completar dicho lienzo.

Es importante destacar que el propietario transmitió confianza en la obtención de la información, respondiendo a cada pregunta con respuestas fundamentadas, algunas de las cuales fueron respaldadas por documentos y bases legales. Esta fuente primaria resultó ser verificable y comprobada.

En cada punto o factor clave identificado, se destacaron las áreas de mejora que requerían atención, buscando procesos de innovación que pudieran implementarse en la

empresa. Además, se obtuvo información secundaria y terciaria dentro de la empresa, proporcionada por Delgado Pitahaya para el desarrollo del instrumento. El investigador también dialogó con el Ing. Hipólito Chulde, Técnico de la finca Alexandrita de Delgado Pitahaya, quien contribuyó con información valiosa para el desarrollo del instrumento.

En cuanto al instrumento de validación de los clientes, se entrevistaron a 20 empresas comercializadoras y exportadoras de pitahaya, quienes respondieron a 14 preguntas enfocadas en los factores clave de éxito mencionados anteriormente. Además, se abordaron problemáticas específicas que la empresa enfrentaba con sus clientes, proponiendo soluciones estratégicas para mejorar la relación con ellos, así como nuevos canales que los clientes desearían tener. Se buscó especialmente proporcionar facilidades y comodidades que generaran valor para Delgado Pitahaya ante sus principales clientes.

2.1.5 Tratamiento de la información

En base al método Inductivo-Deductivo se pudo clasificar la información obtenida en las entrevistas del primer instrumento por parte del Propietario de la empresa y también con el Ing. Hipólito quien se encuentra a cargo de la parte administrativa de Delgado Pitahaya, siendo las preguntas de cada segmento del modelo Canvas, de las cuales de lo particular a lo general y mediante el método de observación que se pudo obtener se levantó la información.

También se realizó información de campo ya que se observó en primer plano la situación actual de la empresa y todo su territorio, recorriendo y conociendo la constante innovación que la empresa está poniendo en marcha.

Con el segundo instrumento se pudo recolectar información a través de los clientes en el cuestionario con el medidor de la escala de Likert, el cual facilita la validación de las variables expuestas en la investigación.

2.2 Diagnóstico de la situación actual

En base a la investigación, se realizará un análisis para conocer cuál es la situación actual que atraviesa la empresa, y de esa manera se pueda tomar decisiones estratégicas.

2.2.1 Análisis Externo Pest

Macroentorno

2.2.1.1 Factores Políticos. Para la comercialización y exportación de la pitahaya amarilla en el Ecuador el gobierno ha implementado una serie de políticas que debe cumplir la empresa para su venta en el mercado Nacional como Internacional, es por esto por lo que dentro del contexto local-nacional la municipalidad de la Localidad ha implementado una serie de políticas e impuestos para la salida de la fruta del cantón tal como la ordenanza impone:

“Acciones para promover el desarrollo sustentable y los procesos de desarrollo económico local, mediante la asistencia técnica a los productores, el fortalecimiento de la cadena de comercialización, la investigación aplicada, y el monitoreo de moscas de la fruta, en la circunscripción territorial del cantón Palora” (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora, 2020).

Esta ordenanza municipal tiene como fin implementar el desarrollo sustentable de la fruta en el cantón, mediante el servicio de la asistencia técnica por parte del personal calificado para el monitoreo de la mosca de la fruta, implementando una tasa imponible hacia el productor para que la fruta pueda salir de la localidad.

Por otro lado, el municipio del cantón Palora ha implementado otra política para los productores de pitahaya en la que se denomina:

Inscripción y actualización de información en el censo de exportadores, acopiadores, centros de acopio, comercializadores de pitahaya nacional, y productores de pitahaya (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora, 2020).

En la cual el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora (2020) expresa: Todas las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimientos en el cantón Palora, que inicien o realicen actividades económicas relacionadas con la comercialización de fruta de Pitahaya de exportación y nacional, están obligadas a inscribirse por una sola vez en el año en el Censo Municipal, a través de la Unidad Técnica de la Pitahaya, en un plazo máximo de sesenta días siguientes a la aprobación de la presente ordenanza y/o del inicio de operaciones del usuario. La Actualización de la información del censo se realizará cada año y el plazo será similar.

Por otro lado, la política de comercio exterior puede otorgar poderosos incentivos o desincentivos a la producción, por medio de su influencia en los precios y las cantidades de los productos competidores que se importan en el país y a través de sus efectos sobre los precios internos recibidos por las exportaciones. Se dice que las políticas que encarecen los precios de las importaciones en el mercado interno proporcionan protección económica. Los instrumentos principales de la política comercial son los aranceles y las cuotas por el lado de las importaciones, y varios tipos de incentivos cuando se trata de las exportaciones. En algunos casos se usa una combinación de cuotas y aranceles (conocidas como “cuotas arancelarias”), según la cual se aumentan los aranceles cuando las importaciones exceden una cantidad establecida (Torrico, 2020).

2.2.1.2 Factores Económicos. Para la comercialización y exportación de la pitahaya amarilla en el Ecuador el gobierno ha implementado una serie de políticas que debe cumplir la empresa para su venta en el mercado Nacional como Internacional, es por esto por lo que dentro del contexto local-nacional la municipalidad.

Tabla 3*Países autorizados para exportar pitahaya.*

Alemania	Estonia	Macao
Arabia Saudita	Filipinas	Malasia
Armenia	Finlandia	Maldivas
Austria	Francia	Malta
Bélgica	Grecia	Países Bajos
Bielorrusia	Guadalupe	Polonia
Bulgaria	Hong Kong	Portugal
Canadá	Hungría	Qatar
Chipre	Irlanda	Reino Unido
Colombia	Israel	República Checa
Croacia	Italia	Rumanía
Dinamarca	Kazakhstan	Rusia
Emiratos Árabes	Kuwait	Singapore
Escocia	Kyrgyzstan	Suecia
Eslovaquia	Letonia	Suiza
Eslovenia	Líbano	Tajikistan
España	Lituania	Turquía
Estados Unidos	Luxembourg	Uruguay

Nota. En la presente tabla se muestra a los países que es permitido exportar la pitahaya.

Tabla 4*Exportación de Pitahaya 2020*

DESTINO	kg
Estados Unidos	8.511.483,79
Hong Kong	1.294.743,20
Singapur	482.955
Canadá	309.175
Francia	211.974,10
España	162.379,50
Malasia	120.570
Países Bajos	96.644,79
Colombia	32.062,50
Emiratos Árabes Unidos	9.559,50
Rusia	8.053
Alemania	5.267,25
Italia	3.745,90
Bélgica	2.865,50
Suiza	2.565
Cambodia	2.440
Macao	2.190
Reino Unido	2.139

Nota. En la presente tabla se muestra la cantidad en kg de exportación de pitahaya.

En el 2020 se exporto 11.261 toneladas de pitahaya en 5.149 envíos certificados por la agencia de regulación y control fitosanitario, y para el 2021 se exporto 17.895 toneladas.

En 2002 se creó la Asociación de Productores de Pitahaya del Ecuador (APPE), y para 2005 se realizaron las primeras exportaciones de pitahaya al mercado internacional. Sin embargo, a partir de 2015, cuando la pitahaya paloreña fue incluida en la canasta de productos de Ecuador para el mundo, se observó un marcado crecimiento en las exportaciones hacia los 28 países importadores de esta fruta. En 2019, las exportaciones de pitahaya superaron los \$35,3 millones de dólares, mostrando una tendencia positiva (Gestión Digital, 2022).

2.2.1.3 Factores sociales. Palora es conocida como la tierra del té y la pitahaya, por su rica producción de té verde y te negro en granel, desde hace ya 50 años ha producido esta hoja agradable para todas las familias del país, la producción de té fue la fuente principal de los ingresos en las economías del nascente cantón, lo cual fomentó a la creación de la cabecera cantonal llamándola parroquia Metzeras, siendo rica en fuentes hídricas por lo llamándolo igual al río principal que atravesaba la comunidad.

Para 1972 se creó el cantón Palora, siendo uno de los 12 cantones de la Provincia de Morona Santiago, el cual además de la producción de té, empezó a la ganadería y la nueva fruta a explotarse como fue la naranjilla.

Tierra de gente humilde y trabajadora, la mayor parte de profesión agricultores labraron los campos fértiles y descubrieron una planta endémica llamada pitahaya o fruta del Dragón, para el año del 2002 -2005 inicio la época de producción de las primeras plantas de pitahaya, el cual al ser una fruta exótica se hizo reconocer alrededor del país e internacionalmente. La época de expansión de la fruta fueron los años posteriores donde al principio dejaba ganancias económicas rentables al productor donde la producción y exportación era solo un paradigma.

En el 2019, según el Ministerio de Agricultura, Palora contaba con 672 productores, que tenían sembradas 1.528 hectáreas, de las que 664 estaban en producción (Ruiz, 2022).

La empresa Delgado Pitahaya cuenta con 18 hectáreas de pitahaya amarilla, pero como empresa abarca más de 50 hectáreas añadiéndoles hectáreas de sus familiares que también producen la prestigiosa fruta.

2.2.1.4 Factores tecnológicos. Sabemos que el mundo ha venido evolucionando y la agricultura no se podía quedar atrás, siendo uno de los pilares más importantes en el desarrollo del ser humano. Por lo tanto, la transformación de la agricultura convencional a agricultura digital es una realidad. Es importante conocer cuántos milímetros de agua tiene un terreno, la velocidad del viento es un factor predisponente para la aplicación de un producto foliar, conocer cuando el suelo requiere de agua, o cuando el cultivo está expuesto a mucha radiación solar (Llerena Zambrano, 2020).

Son factores que ayudan a una correcta toma de decisión para poder actuar ante estas variables que se presentan a diario en las explotaciones agrícolas. Sin duda alguna es una solución que en todo momento permitirá al agricultor tomar mejores decisiones en su día a día. La tecnología en la agricultura aumenta un mayor rendimiento de los cultivos, mejor la calidad, ayuda a comprender qué factores gobiernan el crecimiento y el rendimiento de los cultivos y garantizar la seguridad alimentaria. Así como también reduce intervenciones humanas bajando el rubro del personal, disminución de la utilización innecesaria de fertilizantes, pesticidas y combustible, reduce las probabilidades de enfermedades o condiciones climáticas adversas luchando contra las sequías, la escasez y el hambre (Llerena Zambrano, 2020).

Los beneficios que nos brinda esta tecnología es conocer la humedad del suelo, la cantidad de agua presente y su estado energético, determinar la presencia y duración de la humedad sobre la superficie foliar, programación de riegos y ciclos de fertilizantes de acuerdo con las necesidades de la plantación, mediciones de la cantidad de radiación solar que cae sobre el cultivo, mediciones consecutivas de la cantidad de precipitación en un terreno específico, mediciones de temperatura de suelo y ambiente, mediciones de la presión barométrica, mediciones de la humedad relativa de un lote o terreno, conocer la cantidad de nutrientes disponibles en el suelo, realizar mediciones que permitan conocer el grado de infección de una plaga en el cultivo, tener terrenos más productivos, cosechas más rentables,

reducción de impacto ambiental y ecológico, mayor control sobre la producción en tiempo real, nos ayuda a prevenir heladas y sequías (Llerena Zambrano, 2020).

2.2.2 Análisis FODA

El análisis foda o dafo conocida en la literatura, es un instrumento que ayuda a las empresas a interpretar factores internos y externos de la misma con la intención de conformar estrategias que promulguen el éxito total suprimiendo errores.

Para la empresa Delgado Pitahaya se realizó el siguiente análisis FODA:

Tabla 5

Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mal uso de recursos en técnicas inapropiadas para la producción. • Debido a la situación geográfica, falta de señal de telecomunicaciones, únicamente se comunican vía internet o WhatsApp y no por llamadas de línea local. • Falta de alumbrado en toda la plantación. • Información desactualizada en el sitio web de Delgado Pitahaya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones políticas que afectan la comercialización de la pitahaya (paro) • Abaratamiento del precio de la fruta, ya que el mercado controla el precio. • Huelgas por parte de los productores por inconformidades. • Competencia abarate la fruta y se desestabilice el mercado. • Entrada de nuevos competidores al mercado.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Productores de fruta segura • Disponen de una ubicación favorable para el crecimiento de la fruta. • Cuenta con instalaciones propias. • El financiamiento es únicamente por parte del dueño. • Pioneros es la comercialización de pitahaya. • Cuenta con permisos y certificaciones para la producción y exportación de frutas. • Equipo técnico capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al mercado de china para la exportación de la fruta. • Establecer lazos y convenios con empresas internacionales, mediante los permisos de calidad obtenidos por la empresa. • Exponer mediante ferias internacionales y nacionales la producción de la pitahya creando canales y contactos. • Utilizar la tecnología como fuente directa de comunicación hacia los clientes.

2.2.3 Estrategias derivadas del análisis FODA

Después de haber concluido con el análisis FODA, con la información ya recolectada podemos armar las siguientes estrategias:

Tabla 6

Estrategias Análisis FODA

Crecimiento (F-O)	Defensa (A-F)
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar a la empresa por su comercialización de fruta segura mediante redes sociales y medios digitales. • Implementar el uso de la tecnología para la producción de pitahaya a destiempo. • Publicar y dar a conocer las certificaciones que la empresa posee para garantizar productos de calidad. • Establecer estrategias para nuevos consumidores y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener relaciones de dialogo con la competencia para que no se abarate la fruta. • Crear nuevos canales de comunicación y transporte que no afecten en las tomas políticas. • Ante los precios bajos, ser justos en los pagos al personal, siendo una empresa seria con el talento humano.
Adaptación (D-O)	Supervivencia (D-A)
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la página web que Delgado Pitahaya posee, incluyendo su nueva producción de fruta segura. • Hacer que el cliente viva una experiencia única al conocer todos los productos que ofrece Delgado Pitahaya mediante el uso de tecnologías. • Implementación de Paneles solares para el abastecimiento de alumbrado en las plantaciones de pitahaya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar alianzas estratégicas entre productores para que no se abaraten los precios de la fruta, siempre y cuando no haya intereses personales sino colectivos. • Búsqueda de nuevos clientes. • Con la fruta de rechazo crear nuevos productos de manera permanente o temporal.

Estrategias de crecimiento: Es la combinación de las Fortalezas y oportunidades de la empresa.

Estrategias de defensa: Es la combinación de las amenazas y fortalezas de la empresa.

Estrategias de Supervivencia: Indican las debilidades y amenazas de la empresa.

2.3 Análisis de Resultados

El siguiente análisis de resultados es producto del instrumento diseñado hacia el propietario, el cual nos sirve para tener una cosmovisión más firme de la situación actual de la empresa, con la finalidad de recolectar información necesaria para armar el lienzo Canvas.

Tabla 7

Resultados de preguntas abiertas al propietario

Módulos Canvas	Preguntas	Respuestas abiertas
1. Segmentación de Mercado	¿A que segmento de mercado pertenecen los clientes más importantes?	Los clientes más importantes perteneces a un nicho de mercado ya posicionado, donde solo compran pitahaya.
	¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes o consumidores?	En la actualidad tenemos un grupo de clientes fieles que han trabajado con nuestra fruta, pero cabe recalcar que tenemos clientes nacionales como internacionales.
	¿De qué forma expende sus productos?	Se expande de forma territorial y aérea, empacado en mallas por protección de las frutas y cajas altamente calificadas.
	¿Qué forma utiliza el propietario para relacionarse con los clientes?	Normalmente utiliza los medios digitales y las ferias agropecuarias para dar a

		conocer su empresa y la calidad de fruta que lleva al mercado.
2. Propuesta de Valor	¿Qué valor se ofrece al cliente o consumidor?	Ofrece fruta segura, que significa fruta sin pesticidas ni químicos.
	¿Qué problemas de los clientes o consumidores se está ayudando a resolver?	El problema de siempre, la fijación de los precios de la pitahaya mediante acuerdos.
	¿Qué conjunto de productos o servicios que se ofrece en el segmento de clientes ha escogido (s)?	El producto estrella es la pitahaya amarilla, la cual la empresa Delgado pitahaya tiene su producción normal y su producción de fruta segura.
	¿Cuáles son las necesidades del cliente se satisface?	Satisface la demanda de frutas exóticas con propiedades medicinales.
	¿Los productos que se ofrecen son costosos?	El costo es accesible en el mercado Nacional que está al alcance de todas las personas.
	¿Cómo se está resolviendo la demanda de los clientes/ consumidores?	La demanda de los consumidores siempre es satisfactoria ya que el mercado es inmenso.
	¿Cuáles son sus competidores directos?	Los competidores directos son las otras empresas de pitahaya como centros de acopio, empacadoras y exportadores, contando con 21 empresas certificadas a nivel local.

	¿Cuáles son sus competidores indirectos?	Los competidores indirectos son los intermediarios o comerciantes que dañan el mercado abaratando precios.
	¿Cuál es su ventaja competitiva con respecto a sus competidores?	Producir fruta segura, sin pesticidas ni abonos.
	¿La competencia es exitosa?	Si, la competencia ha avanzado y a diversificados algunos de sus productos.
	¿Qué le diferencia al producto ante la competencia?	La diferencia es la fruta libre de pesticidas y químicos que afectan a la salud humana.
3. Canales de Distribución	¿A través de que canales se hacen llegar los productos a los clientes?	Mediante redes sociales, página web http://www.delgadopitahaya.com
	¿Qué medios de comunicación utiliza para llegar a sus clientes?	Medios digitales y electrónicos
	¿Cuáles son sus canales de abastecimiento de productos?	Cuentan con un centro de acopio donde la fruta es almacenada y enviada a sus destinos
	¿Dispone de movilización para el traslado de los productos?	La empresa cuenta con movilización propia, pero los clientes llegan a las instalaciones a llevar la fruta.
4. Relación con el Cliente	¿De qué manera la empresa se relaciona con los clientes?	El modo que delgada pitahaya se ha relacionado es a través de auspicios en diferentes ferias,

		fiestas y organizaciones que contribuyan el desarrollo local.
	¿Qué busca su empresa mediante la buena y estrecha relación con los clientes?	Busca fidelización de los clientes mediante el producto que ofrece.
	¿Cómo sabe que los clientes prefieren su producto?	Debido a la experiencia y la fruta que se ha vendido los clientes llegan por que ya conocen la fruta que tienen.
	¿Como acapara a sus clientes?	Con la calidad del producto y el buen trato a los clientes.
	¿Cómo se relaciona con sus clientes?	Con el respeto que se merecen siendo serios y responsables en brindar fruta de calidad.
	¿Cuáles son los factores que considera que los clientes prefieren su emprendimiento?	Los factores de innovación, ya que siempre se trata de producir fruta sin necesidad de químicos, sino con técnicas nuevas que permitan tener una fruta saludable.
5. Fuentes de Ingreso	¿Cuál es la modalidad de pago preferida por los clientes de su empresa?	Las transferencias y el efectivo son los medios de pagos más utilizados.
	¿Cómo se financia la empresa en la actualidad?	Al ser una empresa pionera, en este momento ya se financia con recursos propios.

¿Cuáles son los mecanismos utiliza su empresa para fijar los precios de sus productos?	El mercado pone el precio del producto.
¿Por qué valores están realmente dispuestos a pagar sus clientes?	Entre \$4 a \$5 dólares el kilo de fruta segura.
¿Hay problemas de fluctuaciones estacionales?	Si, en el año existen únicamente 4 cosechas, de las cuales se está trabajando con la tecnología para producir a destiempo.
¿Con qué recursos cuenta su emprendimiento?	La empresa cuenta con 4 trabajadores de planta y en tiempo de cosecha 11, en cuanto a recurso Humanos, también cuenta con recursos tecnológicos, recursos financieros, administrativos, máquinas para el empaque y movilización como 2 carros de la empresa.

6. Recursos Clave	¿De todos los procesos, cual es el que requiere una mayor cantidad de recursos?	El proceso de maduración de la fruta, después del florecimiento se utiliza invernaderos con técnicas de luz para la maduración lo que representa recursos en la implementación de plástico invernadero y consumo de energía eléctrica.
--------------------------	---	--

¿Qué procesos considera usted como el más importante para su empresa?	El proceso de negociación de la fruta, ya que con la calidad que ofrecemos debe representar el costo que conlleva.
¿Cuál es el recurso más costoso para su empresa?	El recurso más costoso es la plantación y cuidado de la fruta ya que representa una inversión larga y recién se verá resultados después de 2 años.

7. Actividades Clave	¿Cuáles son las actividades claves de su empresa?	Las actividades claves es la comercialización de una fruta no convencional al mercado.
	¿El uso de la tecnología forma parte de sus actividades claves?	Si, el uso de paneles solares para el proceso de maduración ha sido una de las actividades claves de producción a destiempo.
	¿Está dispuesto a incorporar tecnología en los procesos productivos de su empresa?	Si, de hecho, a parte de los paneles solares se está innovando la manera de producir a través de la agricultura digital, con sensores para la medición de humedad, agua, etc.
	¿Cuáles son las actividades claves para establecer buenas relaciones con sus clientes?	El uso de la tecnología y la información de los procesos productivos de producción de la pitahaya.

8. Alianzas Clave	¿Qué actividades claves son necesarias para el establecimiento de alianzas?	Las certificaciones, actualmente contamos con la certificación Global Gap de Agrocalidad y las certificaciones necesarias para nuevos mercados.
	¿Quiénes son sus proveedores claves?	Los proveedores claves son centros ferreteros que contribuyen con el material necesario para la producción.
	¿Quiénes son socios claves?	Los socios claves son otras empresas empacadoras y centros de acopio de la localidad.
	¿Qué recursos se está obteniendo de los Distribuidores/Proveedores?	A parte de los recursos económicos en algunos casos recursos intelectuales de capacitaciones.
9. Estructura de Costo	¿Cuáles son los costos más importantes en su empresa de Pitahaya?	Los costos bajo invernaderos y energía eléctrica.
	¿Qué recursos claves son los más costosos en su empresa?	los recursos tecnológicos, ya que la inversión es costosa, pero con una duración a largo plazo.
	¿Qué actividades claves son las costosas en su empresa?	En mucho de los casos viajes nacionales e internacionales de promoción de la fruta.

Nota. La tabla muestra las respuestas realizadas a la empresa con respecto a los nueve bloques de Canvas.

2.4 Análisis e interpretación de resultados respecto a la metodología Canvas

Segmento de Mercado

Las respuestas proporcionadas revelan una estrategia de negocio enfocada en un nicho específico del mercado, donde los clientes más importantes pertenecen a un segmento ya posicionado que adquiere exclusivamente pitahaya. La empresa atiende tanto a clientes nacionales como internacionales, manteniendo un grupo de clientes fieles. Su expansión se realiza territorial y aéreamente, utilizando mallas y cajas de alta calidad para proteger y garantizar la calidad de sus frutas durante la distribución. Para relacionarse con los clientes, el propietario emplea medios digitales y participa en ferias agropecuarias, aprovechando estas plataformas para promocionar la calidad de su producto y fortalecer la visibilidad de la empresa en el mercado. En resumen, la estrategia se centra en satisfacer las demandas de un nicho específico, combinando un enfoque cuidadoso en la distribución con una presencia activa en medios y eventos relevantes del sector.

Propuesta de valor

Las respuestas proporcionadas muestran que la empresa ofrece valor al cliente al proporcionar frutas seguras y libres de pesticidas o químicos, lo que aborda la preocupación de los consumidores por la seguridad alimentaria y la salud. Además, la empresa se centra en resolver el problema de la fijación de precios de la pitahaya a través de acuerdos, lo que beneficia a los consumidores al ofrecer un costo accesible en el mercado nacional. En términos de conjunto de productos, la empresa se especializa en la producción de pitahaya amarilla, ofreciendo tanto fruta convencional como fruta segura. Esta variedad satisface las necesidades de los clientes que buscan frutas exóticas con propiedades medicinales.

La empresa se enfrenta a competidores directos como centros de acopio, empacadoras y exportadores de pitahaya, con 21 empresas certificadas a nivel local. Sus competidores indirectos son los intermediarios o comerciantes que afectan el mercado abaratando precios. La ventaja competitiva de la empresa radica en su producción de fruta

segura, sin pesticidas ni químicos, lo que la distingue de la competencia y responde a la creciente demanda de consumidores preocupados por la calidad y seguridad alimentaria. Aunque la competencia en el mercado de la pitahaya es exitosa y ha diversificado algunos productos, la diferenciación clave de la empresa es la calidad y seguridad de su producto frente a los efectos nocivos de pesticidas y químicos en la salud humana.

Canales de Distribución

La empresa utiliza principalmente medios digitales y electrónicos, como las redes sociales y su página web (<http://www.delgadopitahaya.com>), para hacer llegar sus productos a los clientes. Tienen un centro de acopio donde almacenan la fruta antes de enviarla a sus destinos. Aunque la empresa cuenta con movilización propia, los clientes suelen llegar a las instalaciones para llevar la fruta directamente.

Relación con el cliente

La empresa "Delgada Pitahaya" se relaciona con los clientes principalmente a través de auspicios en ferias, fiestas y organizaciones locales que contribuyen al desarrollo comunitario. Este enfoque busca establecer y fortalecer una buena relación con los clientes, buscando su fidelización mediante el producto ofrecido. La empresa reconoce la preferencia de los clientes por su producto a través de la experiencia y la familiaridad con la calidad de la fruta que han vendido previamente. Para retener a sus clientes, la empresa enfatiza la calidad del producto y brinda un trato cordial y respetuoso.

La relación con los clientes se basa en el respeto, la seriedad y la responsabilidad al proporcionar fruta de calidad. La empresa considera que los clientes prefieren su emprendimiento debido a factores de innovación, ya que se enfocan en producir fruta de manera saludable sin la necesidad de químicos, utilizando técnicas nuevas que garantizan la seguridad alimentaria y la calidad del producto. En resumen, la estrategia de la empresa se centra en establecer vínculos sólidos con los clientes a través de eventos locales, ofreciendo

productos de alta calidad y adoptando enfoques innovadores que responden a las preocupaciones actuales sobre la salud y el bienestar del consumidor.

Fuentes de Ingreso

La empresa opera con una modalidad de pago preferida por sus clientes que incluye transferencias bancarias y efectivo. Actualmente, se financia utilizando recursos propios como una empresa pionera en su campo. Sus precios son determinados por el mercado, reflejando la oferta y la demanda del sector. Los clientes están dispuestos a pagar entre \$4 a \$5 dólares por kilo de fruta segura, demostrando su valoración hacia la calidad y seguridad de los productos. Aunque enfrenta fluctuaciones estacionales debido a solo 4 cosechas al año, la empresa está desarrollando tecnologías para producir fuera de temporada. En cuanto a recursos, cuenta con 4 empleados permanentes, aumentando a 11 durante las temporadas de cosecha, además de contar con recursos tecnológicos, financieros, administrativos y de transporte, incluyendo 2 vehículos de la empresa para empaque y movilización. Esta combinación de estrategias y recursos refleja la gestión integral de la empresa para satisfacer las demandas del mercado y ofrecer productos de calidad a sus clientes.

Recursos claves

El proceso que requiere la mayor cantidad de recursos para la empresa es la maduración de la fruta después del florecimiento, utilizando invernaderos con técnicas de luz que implican costos de implementación de plástico y consumo de energía eléctrica. La empresa considera que el proceso más importante es la negociación de la fruta, ya que la calidad del producto debe reflejarse en el precio. El recurso más costoso para la empresa es la plantación y cuidado de la fruta, que representa una inversión a largo plazo con resultados visibles después de aproximadamente 2 años. Estos aspectos destacan la importancia de la gestión eficiente de recursos y la planificación cuidadosa en todas las etapas del proceso agrícola para garantizar la rentabilidad y el éxito del negocio a largo plazo.

Actividades claves

Las actividades clave de la empresa incluyen la comercialización de una fruta no convencional en el mercado, destacando su enfoque en ofrecer un producto único y diferenciado. El uso de tecnología, como paneles solares para el proceso de maduración fuera de temporada, es fundamental en la producción. La empresa está abierta a incorporar más tecnología, como la agricultura digital con sensores para medir la humedad y otros factores. Consideran que la transparencia en los procesos y el enfoque en la calidad, impulsados por la tecnología, son cruciales para establecer buenas relaciones con los clientes, proporcionando información detallada sobre los procesos productivos de la pitahaya para generar confianza y satisfacción. Esta estrategia integral destaca el compromiso de la empresa con la innovación y la excelencia en la producción y comercialización de su producto.

Alianzas clave

Las actividades clave para establecer alianzas según la empresa incluyen la obtención de certificaciones reconocidas como Global Gap de Agrocalidad y otras certificaciones necesarias para acceder a nuevos mercados. Estas certificaciones son fundamentales para generar confianza y credibilidad entre potenciales socios comerciales, demostrando el compromiso de la empresa con estándares internacionales de calidad. Además, los proveedores clave de la empresa son centros ferreteros que suministran el material necesario para la producción, lo que destaca la importancia de contar con socios confiables y eficientes en la cadena de suministro para mantener la operación fluida y eficaz.

Por otro lado, los socios clave de la empresa son otras empresas emparadoras y centros de acopio locales, con quienes colaboran estrechamente para optimizar la cadena de valor y la distribución de los productos. Esta asociación estratégica permite a la empresa ampliar su alcance y capacidad de distribución en el mercado. Además de los recursos económicos proporcionados por distribuidores y proveedores, la empresa también se beneficia de recursos intelectuales, como capacitaciones, que contribuyen al desarrollo de

conocimientos y habilidades necesarios para la mejora continua de sus operaciones. En conjunto, estas estrategias y relaciones clave reflejan un enfoque integral y colaborativo en la gestión de alianzas y socios comerciales para el crecimiento y éxito sostenible de la empresa.

Estructura de costos

Los costos más importantes en la empresa de Pitahaya incluyen el uso de invernaderos y la energía eléctrica necesaria para el proceso de producción y maduración de la fruta. En cuanto a los recursos clave, la empresa identifica los recursos tecnológicos como los más costosos debido a la inversión inicial significativa requerida, pero se considera una inversión a largo plazo para mejorar la eficiencia y la calidad del producto. Además, las actividades clave más costosas involucran viajes nacionales e internacionales para promover la fruta, representando una inversión en la expansión y comercialización del negocio para alcanzar nuevos mercados y aumentar la demanda de la pitahaya en diferentes regiones y mercados. Estos elementos críticos reflejan la importancia de la inversión estratégica en infraestructura, tecnología y actividades de comercialización para el desarrollo exitoso y sostenible de la empresa en el sector agrícola.

Síntesis del diagnóstico

El análisis revela que "Delgado Pitahaya" se enfoca en un nicho de mercado específico, atendiendo a clientes que buscan exclusivamente pitahaya, tanto a nivel nacional como internacional. La empresa mantiene una base de clientes fieles y expande su distribución mediante medios terrestres y aéreos, utilizando empaques de alta calidad para garantizar la integridad de la fruta. La promoción se realiza principalmente a través de medios digitales y ferias agropecuarias, subrayando la importancia de la calidad del producto y la visibilidad en el mercado.

En términos de propuesta de valor, la empresa ofrece pitahaya sin pesticidas ni químicos, abordando las preocupaciones de los consumidores por la seguridad alimentaria. Resuelven el problema de la fijación de precios mediante acuerdos, asegurando un costo accesible en el mercado nacional. La empresa se especializa en pitahaya amarilla, ofreciendo opciones convencionales y seguras. La ventaja competitiva radica en la producción de fruta segura, diferenciándose de la competencia por la calidad y la ausencia de químicos nocivos, respondiendo a una demanda creciente de productos saludables.

Los canales de distribución de "Delgado Pitahaya" incluyen medios digitales, redes sociales y su página web. La empresa cuenta con un centro de acopio para el almacenamiento previo a la distribución, y aunque tiene movilización propia, muchos clientes prefieren recoger la fruta directamente en las instalaciones. Esta estrategia asegura un manejo cuidadoso y eficiente de la distribución, manteniendo la calidad del producto hasta llegar al consumidor final.

La relación con el cliente se fortalece mediante la participación en ferias y eventos locales, buscando fidelizar a los clientes a través de la calidad del producto y un trato respetuoso y responsable. La preferencia de los clientes se evidencia por la experiencia previa y el conocimiento del producto. La innovación en métodos de producción saludable es un factor clave para la preferencia de los clientes, subrayando la importancia de la calidad y la seguridad alimentaria en la propuesta de valor de la empresa.

En cuanto a las fuentes de ingreso, la modalidad de pago preferida incluye transferencias bancarias y efectivo. Actualmente, la empresa se financia con recursos propios y sus precios son establecidos por el mercado. Los clientes están dispuestos a pagar entre \$4 a \$5 por kilo de fruta segura, reflejando la valoración hacia la calidad y seguridad del producto. A pesar de las fluctuaciones estacionales, la empresa está adoptando tecnologías para producir fuera de temporada, asegurando un suministro continuo y estable.

El proceso que requiere más recursos es la maduración de la fruta, utilizando invernaderos y energía eléctrica. La plantación y cuidado de la fruta representan la mayor inversión a largo plazo, con resultados visibles después de aproximadamente dos años. Este enfoque subraya la importancia de la gestión eficiente de recursos y la planificación cuidadosa en todas las etapas del proceso agrícola para garantizar la rentabilidad y el éxito del negocio a largo plazo.

Las actividades clave de la empresa incluyen la comercialización de una fruta no convencional en el mercado, con un fuerte enfoque en la innovación tecnológica, como el uso de paneles solares y agricultura digital. La transparencia en los procesos productivos es fundamental para establecer buenas relaciones con los clientes, proporcionando información detallada sobre la producción de pitahaya para generar confianza y satisfacción.

Finalmente, las alianzas clave se basan en la obtención de certificaciones reconocidas como Global Gap, esenciales para acceder a nuevos mercados y generar confianza entre socios comerciales. Los proveedores clave son centros ferreteros, y los socios clave incluyen otras empacadoras y centros de acopio locales. Estas alianzas optimizan la cadena de valor y la distribución, asegurando una operación fluida y eficiente.

Capítulo tres

Desarrollo del modelo de negocios

3.1 Aplicación del modelo




En este capítulo, se desarrollará un modelo de negocios utilizando el método Canvas, junto con un plan de implementación para innovar la cartera de productos de la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora, para el año 2023. Este desarrollo se basará en el análisis de los resultados obtenidos a partir de entrevistas, proponiendo así un modelo de negocio adaptado a las necesidades y oportunidades identificadas.

3.2 Los nueve bloques del modelo Canvas

El modelo de negocios Canvas se compone de diversos bloques que, basados en las encuestas y la conceptualización, permiten cumplir con los objetivos de la empresa de manera efectiva.

Figura 4

Propuesta del modelo Canvas

<p>Socios clave Clientes nacionales e internacionales que valoran la calidad de la pitahaya - Consumidores que buscan frutas exóticas con propiedades medicinales - Mercado de alimentos saludables y orgánicos</p> 	<p>Actividades clave - Uso de paneles solares para maduración- Implementación de agricultura digital con sensores - Uso de tecnología e información para optimizar procesos - Comercialización de fruta no convencional</p> <p>Recursos clave Invernaderos y energía eléctrica para el proceso de maduración - Recursos tecnológicos como sensores de humedad y agua - Plantación y cuidado de la fruta - Paneles solares para producción a destiempo</p>	<p>Propuestas de valor - Fruta segura y libre de pesticidas y químicos - Alta calidad y frescura de la pitahaya amarilla - Satisfacción de la demanda de frutas exóticas con propiedades medicinales - Accesible en el mercado nacional.</p> 	<p>Relación con clientes - Auspicios en ferias, fiestas y organizaciones locales - Fidelización a través de la calidad del producto - Buen trato y respeto a los clientes - Innovación constante sin químicos</p> <p>Canales - Redes sociales y página web (http://www.delgadopitahaya.com) - Medios digitales y electrónicos - Centro de acopio para almacenamiento y envío - Movilización propia y recogida en instalaciones</p>	<p>Alianzas clave - Certificaciones como Global Gap de Agrocalidad - Proveedores clave como centros ferreteros - Socios clave como empacadoras y centros de acopio locales - Recursos intelectuales a través de capacitaciones</p> 
<p>Estructura de costos - Costos bajo invernaderos y energía eléctrica - Inversión en recursos tecnológicos - Gastos de viajes de promoción nacional e internacional</p>		<p>Fuente de ingresos - Ventas mediante transferencias y efectivo - Precio del producto establecido por el mercado (\$4 a \$5 dólares el kilo de fruta segura) - Producción a destiempo para aprovechar las cuatro cosechas anuales</p>		

Nota. La ilustración muestra la propuesta en base al modelo Canvas para la empresa.

Los socios clave incluyen clientes nacionales e internacionales que valoran la calidad de la pitahaya y el mercado de alimentos saludables. Las actividades principales son el uso de paneles solares, agricultura digital, y optimización de procesos tecnológicos. La propuesta de valor se basa en ofrecer fruta segura, de alta calidad y con propiedades medicinales.

3.2.1 Segmentos de mercado

La segmentación del mercado de Delgado Pitahaya se centra en un nicho bien establecido, compuesto principalmente por clientes que compran exclusivamente pitahaya. Actualmente, la empresa cuenta con un grupo de clientes leales tanto a nivel nacional como internacional, quienes valoran la calidad de la fruta. La expansión de la distribución se realiza tanto por vía terrestre como aérea, utilizando mallas protectoras y cajas altamente calificadas para asegurar la integridad del producto.

Delgado Pitahaya también emplea medios digitales y participa en ferias agropecuarias para promover su marca y demostrar la calidad superior de su fruta en el mercado. Esta estrategia integral permite a la empresa consolidar y expandir su presencia en el mercado, atrayendo a nuevos clientes y manteniendo la fidelidad de los existentes.

Tabla 8

Segmentación del mercado

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Consolidar y expandir la presencia en el mercado de Delgado Pitahaya	Segmentación del mercado hacia nicho de clientes leales a la calidad de la pitahaya.	Realizar investigación de mercado para identificar nichos específicos y preferencias de los clientes.	Porcentaje de aumento en ventas dentro del nicho identificado.	Equipo de Investigación de Mercado	Permanente
Promover la marca y calidad de la fruta a través de medios digitales y ferias agropecuarias.	Participación en ferias agropecuarias relevantes y creación de contenido digital destacando la calidad de la fruta y los valores de la marca.	Diseñar material promocional para ferias y contenido digital para redes sociales y página web.	Número de interacciones en redes sociales, tráfico web y ventas generadas a través de estas estrategias.	Equipo de Marketing	Permanente
Expandir la distribución tanto a nivel nacional como internacional.	Mejorar los sistemas de distribución terrestre y aérea, asegurando la integridad del producto.	Implementar sistemas de embalaje mejorados y trabajar con socios de distribución confiables.	Aumento en la eficiencia de distribución y reducción de quejas por daños en el producto.	Equipo de Logística	Permanente

Nota: la tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.2 Propuesta de valor

La empresa Delgado Pitahaya se destaca en el mercado por ofrecer fruta segura, garantizando la ausencia de pesticidas y químicos en sus productos. Este enfoque responde a una preocupación creciente entre los consumidores por la salud y la seguridad alimentaria, lo que posiciona a la empresa de manera favorable en un mercado cada vez más consciente y exigente.

Sin embargo, la fijación de precios mediante acuerdos representa un desafío constante. Esta práctica puede afectar la rentabilidad y la competitividad de la empresa, especialmente si no se logran establecer condiciones justas y equitativas para todas las partes involucradas. Es crucial para Delgado Pitahaya encontrar estrategias que le permitan mantener precios justos y competitivos sin comprometer la calidad de sus productos.

El producto estrella de la empresa es la pitahaya amarilla, que se produce tanto de forma convencional como segura. Esta variedad satisface la demanda de un mercado que valora las frutas exóticas con propiedades medicinales. La accesibilidad del costo en el mercado nacional amplía su alcance, asegurando que sus productos estén al alcance de una amplia gama de consumidores.

La competencia en el mercado de la pitahaya es intensa, tanto a nivel directo como indirecto. Las empresas rivales incluyen centros de acopio, empacadoras y exportadores, lo que significa que Delgado Pitahaya debe mantenerse alerta y continuar innovando para diferenciarse y destacar entre la multitud. Además, los competidores indirectos, como los intermediarios o comerciantes que buscan abaratar precios, representan una amenaza adicional para la estabilidad del mercado.

Tabla 9*Propuesta de Valor*

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Mantener la oferta de fruta segura y sin pesticidas.	Producción de pitahaya sin pesticidas ni químicos.	Implementar prácticas agrícolas orgánicas y certificaciones de seguridad alimentaria.	Porcentaje de clientes satisfechos con la calidad y seguridad de la fruta.	Equipo de Producción Agrícola	Continuo
Garantizar precios justos y competitivos.	Negociación de acuerdos de precios equitativos.	Establecer relaciones comerciales transparentes y justas con proveedores y distribuidores.	Mantenimiento de márgenes de beneficio adecuados y precios competitivos en el mercado.	Equipo de Ventas y Finanzas	Continuo
Diferenciarse de la competencia destacando la seguridad y calidad de los productos.	Marketing y promoción de la fruta segura y sus beneficios para la salud.	Desarrollar campañas de marketing enfocadas en la salud y seguridad alimentaria.	Aumento en la percepción positiva de la marca y la demanda de productos seguros.	Equipo de Marketing	3 meses

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.3 Canales de distribución

Los canales de distribución juegan un papel crucial en la llegada de los productos de Delgado Pitahaya a los consumidores. La empresa ha adoptado diversas estrategias para asegurar una distribución eficiente y efectiva de sus productos.

El uso de redes sociales y su página web oficial, <http://www.delgadopitahaya.com>, representa una parte integral de su estrategia de distribución. Estos canales digitales permiten a la empresa llegar directamente a los consumidores, promocionar sus productos y facilitar la compra en línea, lo que amplía su alcance más allá de las fronteras físicas y les permite llegar a clientes en todo el país e incluso internacionalmente.

La presencia en medios digitales y electrónicos complementa esta estrategia, proporcionando a Delgado Pitahaya una plataforma adicional para promover su marca y sus productos, así como para interactuar con los clientes de manera más directa y personalizada.

Además de la venta en línea, la empresa también cuenta con un centro de acopio donde la fruta se almacena y se envía a sus destinos. Esta instalación sirve como un punto clave en la cadena de distribución, asegurando que los productos lleguen en óptimas condiciones a sus destinos finales, ya sea en mercados locales o internacionales.

Por último, aunque la empresa cuenta con movilización propia, permite que los clientes lleguen a sus instalaciones para recoger la fruta. Esta opción ofrece flexibilidad a los clientes y les permite interactuar directamente con la empresa, lo que puede fomentar relaciones más sólidas y lealtad a la marca.

Tabla 10

Canales de distribución

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Ampliar el alcance de la marca y llegar a nuevos clientes a través de canales digitales.	Uso de redes sociales y página web para promover y vender productos.	Actualizar regularmente las redes sociales y la página web con contenido relevante y atractivo.	Aumento en el número de seguidores en redes sociales y tráfico web, así como incremento en las ventas en línea.	Equipo de Marketing Digital	Continuo
Garantizar una distribución eficiente y segura de la fruta.	Utilizar el centro de acopio para almacenar y enviar la fruta a sus destinos.	Implementar sistemas de control de calidad y logística en el centro de acopio.	Reducción en los tiempos de entrega y disminución en el número de reclamos por productos dañados.	Equipo de Logística	Continuo
Brindar opciones flexibles de compra y recogida para los clientes.	Permitir que los clientes lleguen a las instalaciones para llevar la fruta.	Establecer horarios de atención al cliente y protocolos de recogida segura.	Mayor satisfacción del cliente y fidelidad a la marca.	Equipo de Atención al Cliente	Continuo

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.4 Relación con el cliente

La relación de Delgado Pitahaya con sus clientes es fundamental para su éxito en el mercado. La empresa ha adoptado varias estrategias para cultivar una relación sólida y duradera con su base de clientes.

Una de las formas en que Delgado Pitahaya se relaciona con sus clientes es a través de auspicios en diferentes ferias, fiestas y organizaciones locales. Estas actividades no solo les permiten promocionar su marca y productos, sino que también demuestran su compromiso con el desarrollo local y su apoyo a la comunidad.

La fidelización de los clientes es una prioridad para la empresa, y buscan lograrla mediante la calidad y consistencia de sus productos. La experiencia positiva de los clientes con la fruta que han comprado los lleva a regresar, lo que demuestra la confianza que han desarrollado en la marca.

La calidad del producto y el trato amable y respetuoso hacia los clientes son elementos clave en la relación de Delgado Pitahaya con su clientela. La empresa se esfuerza por brindar fruta de alta calidad y al mismo tiempo tratar a sus clientes con el respeto que se merecen, lo que contribuye a fortalecer la lealtad hacia la marca.

La innovación también desempeña un papel importante en la relación con los clientes. Delgado Pitahaya se destaca por su enfoque en la producción de fruta sin químicos, utilizando técnicas nuevas y sostenibles que permiten obtener frutas saludables y de alta calidad. Este compromiso con la innovación muestra a los clientes que la empresa está constantemente buscando formas de mejorar y ofrecerles lo mejor.

Tabla 11

Relación con el cliente

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Cultivar relaciones sólidas con los clientes a través de actividades de auspicio y apoyo a la comunidad.	Participación en ferias, fiestas y eventos locales como patrocinador.	Identificar eventos relevantes y coordinar la participación de la empresa como patrocinador o expositor.	Incremento en la visibilidad de la marca y la percepción positiva en la comunidad.	Equipo de Marketing y Relaciones Públicas	Continuo
Fidelizar a los clientes mediante la calidad y consistencia del producto.	Mantener altos estándares de calidad en la producción de fruta.	Implementar controles de calidad rigurosos en todas las etapas de producción y distribución.	Retroalimentación positiva de los clientes y aumento en las ventas repetidas.	Equipo de Control de Calidad	Continuo
Brindar un servicio al cliente excepcional y respetuoso.	Capacitar al personal en atención al cliente y trato respetuoso.	Desarrollar programas de capacitación para el personal enfocados en el servicio al cliente.	Incremento en la satisfacción del cliente y reducción en las quejas o reclamaciones.	Equipo de Recursos Humanos	Continuo
Demostrar compromiso con la innovación y la salud a través de prácticas agrícolas sostenibles.	Investigar y adoptar nuevas técnicas de producción sin químicos.	Realizar pruebas y estudios para identificar y aplicar prácticas agrícolas sostenibles y saludables.	Reconocimiento de la marca como líder en prácticas agrícolas sostenibles.	Equipo de Marketing y Relaciones Públicas	Continuo

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.5 Fuentes de ingreso

Los medios de pago, las transferencias y el efectivo son los más utilizados por los clientes al adquirir los productos de la empresa. Esta flexibilidad en los métodos de pago permite a Delgado Pitahaya adaptarse a las preferencias y necesidades de sus clientes, facilitando así las transacciones comerciales.

Como empresa pionera en su sector, Delgado Pitahaya ha logrado financiarse principalmente con recursos propios. Esta autonomía financiera les brinda una mayor independencia y control sobre sus operaciones, permitiéndoles tomar decisiones estratégicas con mayor libertad y flexibilidad.

Aunque el mercado determina el precio del producto, Delgado Pitahaya ha establecido un rango de precios entre \$4 a \$5 dólares por kilo de fruta segura. Este precio refleja tanto el valor percibido de la fruta como los costos asociados con su producción y distribución, asegurando así márgenes de beneficio adecuados para la empresa.

La temporada de cosecha es un factor importante en la generación de ingresos para Delgado Pitahaya. Con solo cuatro cosechas al año, la empresa enfrenta desafíos en la planificación y gestión de la producción. Sin embargo, están explorando tecnologías para producir fuera de temporada, lo que podría ofrecer oportunidades adicionales para aumentar los ingresos y la rentabilidad.

En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos, Delgado Pitahaya cuenta con un equipo de 4 trabajadores de planta, que aumenta a 11 durante la temporada de cosecha. Además, cuentan con recursos tecnológicos, financieros y administrativos, así como con máquinas para el empaque y movilización, incluyendo 2 carros de la empresa. Estos recursos son fundamentales para mantener la eficiencia y la productividad en todas las etapas de la operación.

Tabla 12

Fuentes de ingreso

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Mantener márgenes de beneficio adecuados mediante la fijación de precios competitivos.	Establecer precios basados en los costos de producción y el análisis del mercado.	Monitorear regularmente los precios del mercado y los costos de producción para ajustar los precios de venta según sea necesario.	Mantenimiento de márgenes de beneficio consistentes y competitivos.	Equipo de Finanzas y Ventas	Continuo
Diversificar las fuentes de ingreso mediante la exploración de nuevas tecnologías para producir fuera de temporada.	Investigar y adoptar tecnologías agrícolas innovadoras que permitan la producción de pitahaya fuera de temporada.	Realizar pruebas piloto y evaluaciones de viabilidad de nuevas tecnologías agrícolas.	Implementación exitosa de tecnologías que permitan la producción fuera de temporada y generación de ingresos adicionales.	Equipo de Investigación y Desarrollo	6 meses
Ampliar la cobertura de mercado mediante la diversificación de los canales de distribución.	Explorar nuevas oportunidades de distribución, como la venta en línea o la asociación con minoristas locales.	Investigar y negociar acuerdos con nuevos canales de distribución para ampliar la cobertura de mercado.	Aumento en la cobertura de mercado y diversificación de las fuentes de ingresos.	Equipo de Ventas y Marketing	3 meses

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.6 Recursos clave

Uno de los recursos clave es el proceso de maduración de la fruta, que se realiza en invernaderos utilizando técnicas de luz especializada. Este proceso requiere recursos en la implementación de plástico invernadero y consumo de energía eléctrica. Es importante gestionar estos recursos de manera eficiente para garantizar una maduración óptima de la fruta y minimizar los costos asociados.

Otro recurso clave es el proceso de negociación de la fruta. Dado el énfasis en la calidad del producto ofrecido por Delgado Pitahaya, es crucial que el precio de venta refleje adecuadamente el valor y los costos asociados con la producción y distribución de la fruta. La habilidad para negociar precios justos y rentables es esencial para mantener la viabilidad económica de la empresa.

La plantación y cuidado de la fruta también representa un recurso clave, aunque es costoso y requiere una inversión a largo plazo. Este proceso involucra una inversión significativa en tiempo y recursos antes de que se vean resultados tangibles, ya que la fruta tarda al menos 2 años en madurar completamente. La gestión adecuada de este recurso es crucial para asegurar un suministro constante y de alta calidad de fruta para la venta.

Una actividad clave para Delgado Pitahaya es la comercialización de su fruta no convencional en el mercado. Esto implica la promoción de los beneficios y características únicas de su producto, así como la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mercado para maximizar las ventas y la rentabilidad.

El uso de paneles solares para el proceso de maduración ha sido una actividad clave de producción a destiempo. Esta iniciativa no solo ayuda a reducir los costos de energía eléctrica, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la innovación en sus operaciones.

Tabla 13

Recurso Clave

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Maximizar la eficiencia del proceso de maduración de la fruta	Implementar técnicas de luz en invernaderos	Instalar sistemas de iluminación especializada en los invernaderos	Reducción del tiempo de maduración de la fruta	Equipo de Producción Agrícola	6 meses
Establecer precios justos y rentables mediante un proceso de negociación efectivo	Determinar precios basados en costos y valor percibido	Realizar análisis de costos y valoración del producto para establecer precios	Mantenimiento de márgenes de beneficio adecuados	Equipo de Ventas y Finanzas	Continuo
Optimizar la gestión de recursos en la plantación y cuidado de la fruta	Implementar prácticas de gestión de recursos y tiempo	Desarrollar un plan de gestión de recursos para la plantación y cuidado de la fruta	Asegurar un suministro constante y de alta calidad de fruta	Equipo de Agricultura	Continuo
Incrementar la visibilidad y demanda de la fruta no convencional en el mercado	Promover los beneficios y características únicas del producto	Diseñar y ejecutar campañas de marketing dirigidas a resaltar los beneficios de la fruta no convencional	Aumento en las ventas y la rentabilidad	Equipo de Marketing	3 meses

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.7 Actividades clave

El uso de paneles solares para el proceso de maduración es una actividad clave que permite a la empresa producir frutas fuera de temporada de manera más sostenible y económica. Además, la implementación de tecnologías de agricultura digital, como sensores para la medición de humedad y agua, mejora la eficiencia en el manejo de los cultivos y optimiza el uso de recursos como el agua.

Además, el uso de tecnología e información para los procesos productivos de producción de pitahaya es esencial para garantizar la calidad y consistencia del producto final. La recopilación y análisis de datos sobre los procesos productivos permiten a la empresa tomar decisiones informadas y realizar mejoras continuas en su producción.

Tabla 14

Actividades clave

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Maximizar la eficiencia del proceso de maduración de la fruta	Implementar paneles solares para el proceso de maduración	Adquirir e instalar paneles solares en los invernaderos de la empresa	Reducción en el consumo de energía y mejora en la calidad de la fruta	Equipo de Producción Agrícola	6 meses
Mejorar la gestión de cultivos mediante tecnologías de agricultura digital.	Implementar sensores para la medición de humedad, agua, etc.	Instalar y configurar sensores en los campos de cultivo	Optimización del riego y uso eficiente de recursos	Equipo de Agricultura	4 meses
Utilizar tecnología e información para optimizar procesos productivos	Desarrollar sistemas de gestión de información	Implementar un sistema de gestión de información para monitorear y analizar procesos productivos	Mejora en la eficiencia y calidad de los procesos	Equipo de Tecnología de la Información	Continuo

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.8 Alianzas clave

Las alianzas estratégicas son pilares fundamentales en la operación y crecimiento de Delgado Pitahaya en el competitivo mercado de frutas exóticas. La empresa ha forjado relaciones clave que abarcan desde certificaciones de calidad como la Global Gap de Agrocalidad hasta colaboraciones con proveedores esenciales como centros ferreteros, quienes suministran los materiales necesarios para la producción.

Además, Delgado Pitahaya ha establecido vínculos con otras empresas emparadoras y centros de acopio locales, potenciando así su cadena de distribución y fortaleciendo su presencia en el mercado. Estas alianzas no solo garantizan la calidad y la continuidad de la producción, sino que también brindan acceso a recursos intelectuales a través de capacitaciones, contribuyendo al constante desarrollo y mejora de la empresa en todos los niveles.

Tabla 15

Alianzas clave

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Obtener y mantener certificaciones de calidad	Obtener certificaciones como Global Gap de Agrocalidad y otras necesarias para nuevos mercados	Iniciar proceso de certificación y completar auditorías correspondientes	Obtención de certificaciones requeridas	Equipo de Calidad y Legal	6 meses
Garantizar suministro de materiales para la producción	Establecer alianzas con centros ferreteros y proveedores clave	Negociar contratos de suministro y asegurar entregas regulares	Continuidad en el abastecimiento de materiales	Equipo de Abastecimiento	Continuo
Fortalecer la red de distribución	Colaborar con empresas emparadoras y centros de acopio locales	Establecer acuerdos de colaboración y coordinar la logística de distribución	Mejora en la eficiencia de la distribución y ampliación de la cobertura	Equipo de Logística	4 meses

Mejorar las capacidades del personal	Ofrecer capacitaciones en temas técnicos y comerciales	Planificar y ejecutar programas de capacitación interna y externa	Aumento en las competencias y conocimientos del personal	Departamento de Recursos Humanos	Continuo
---	--	---	--	----------------------------------	----------

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.2.9 Estructura de costos

Los costos de Delgado Pitahaya revelan la complejidad y diversidad de los gastos asociados con la producción y promoción de pitahayas. Los costos bajo invernaderos y energía eléctrica son elementos críticos para garantizar un entorno de cultivo óptimo durante todo el año, especialmente para una fruta sensible a las condiciones climáticas. Además, la inversión en recursos tecnológicos, aunque inicialmente costosa, ofrece beneficios a largo plazo en términos de eficiencia y calidad de la producción.

Por otro lado, los gastos relacionados con los viajes de promoción, tanto a nivel nacional como internacional, son esenciales para expandir el alcance del mercado y fortalecer las relaciones con los clientes. Aunque estos costos representan inversiones significativas, son fundamentales para el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado de frutas exóticas. La gestión eficaz de estos diferentes componentes de costos es crucial para garantizar la viabilidad económica y el éxito a largo plazo de Delgado Pitahaya.

Tabla 16*Estructura de costos*

Objetivos	Estrategias	Actividad	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Tiempo de Ejecución
Reducir costos y aumentar la eficiencia en la producción	Implementación de tecnologías de bajo consumo energético en invernaderos	Adquisición e instalación de sistemas de iluminación LED	Reducción del consumo eléctrico en un 20%	Equipo de Producción Agrícola y Equipo de Sostenibilidad	6 meses
Mejorar la calidad y la productividad mediante tecnología agrícola innovadora	Inversión en sistemas de riego automatizado y monitoreo ambiental	Compra e instalación de equipos de riego automatizado y sensores de monitoreo	Aumento del rendimiento del cultivo en un 15%	Equipo de Agricultura y Equipo de Tecnología	8 meses
Ampliar la presencia en el mercado nacional e internacional	Participación en ferias y eventos agropecuarios	Registro y participación en ferias nacionales e internacionales	Incremento del número de contactos comerciales en un 30%	Equipo de Marketing y Ventas	12 meses
Fortalecer la relación con los proveedores y optimizar la cadena de suministro	Establecimiento de acuerdos de colaboración con proveedores clave	Negociación y firma de contratos de suministro a largo plazo	Reducción del tiempo de entrega de materiales en un 20%	Equipo de Abastecimiento y Logística	4 meses

Nota. La tabla se basa en los datos obtenidos de las encuestas en la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora.

3.3 Plan de implementación del nuevo modelo Canvas

La empresa Delgado Pitahaya, ubicada en el cantón Palora, enfrenta el desafío de innovar y adaptarse a las demandas del mercado global. Para abordar esta necesidad, se propone la implementación de un nuevo modelo de negocio basado en el Modelo Canvas. Esta estrategia permitirá reorganizar y fortalecer sus operaciones, mejorando la relación con los clientes y explorando nuevas oportunidades de mercado. El plan de implementación del nuevo modelo Canvas para Delgado Pitahaya se presenta en la siguiente tabla.

Propuesta del modelo Canvas para la empresa Delgado Pitahaya en el cantón Palora, para el año 2023.

Conclusiones

Delgado Pitahaya se ha posicionado estratégicamente para satisfacer las demandas de un nicho especializado del mercado, enfocado en la producción y comercialización de pitahaya. Este posicionamiento les permite atender a clientes que buscan específicamente esta fruta exótica, tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa ha implementado una estrategia de distribución territorial y aérea eficiente, utilizando métodos de embalaje de alta calidad como mallas y cajas para asegurar la frescura y protección de la pitahaya durante el transporte. Esto garantiza que el producto llegue en óptimas condiciones a los consumidores.

El propietario de Delgado Pitahaya ha adoptado un enfoque proactivo en la promoción del producto, utilizando medios digitales y participando en ferias agropecuarias. Estas acciones aumentan la visibilidad de la empresa y destacan la calidad superior de sus frutas, atrayendo a más clientes y fortaleciendo la marca.

La estrategia de la empresa se basa en la identificación y atención cuidadosa de las necesidades de un mercado específico. Combinan una oferta diferenciada de productos de alta calidad con una estrategia de distribución y promoción efectiva, lo que les permite satisfacer continuamente a sus clientes y consolidar su posición en el mercado.

Delgado Pitahaya ha demostrado un fuerte compromiso con la calidad y la innovación en la industria agrícola. Esto se refleja en su uso de tecnología avanzada y prácticas agrícolas sostenibles, lo que no solo mejora la eficiencia y calidad de su producción, sino que también refuerza su reputación en el mercado.

La empresa ha mostrado una notable capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y capitalizar oportunidades en el sector de frutas exóticas. Están enfocados en la satisfacción continua de sus clientes y la expansión hacia nuevos mercados potenciales, lo que les permite crecer y mantenerse competitivos en la industria.

Recomendaciones

Diversificación de productos: Considera la posibilidad de diversificar la oferta de productos relacionados con la pitahaya para ampliar el alcance del negocio y atender a diferentes segmentos de mercado interesados en frutas exóticas.

Exploración de nuevos mercados: Continúa explorando oportunidades para expandir la presencia internacional de la empresa, identificando mercados potenciales donde la demanda de pitahaya pueda ser alta.

Optimización de costos de distribución: Evalúa estrategias para optimizar los costos asociados con la distribución territorial y aérea, buscando alternativas logísticas que puedan mejorar la eficiencia y reducir gastos operativos.

Fortalecimiento de alianzas estratégicas: Busca establecer alianzas más sólidas con proveedores clave y socios en la cadena de suministro para asegurar la disponibilidad constante de materiales de alta calidad y mejorar la eficiencia operativa.

Inversión continua en tecnología: Sigue invirtiendo en tecnologías innovadoras que puedan mejorar la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la producción de pitahaya, manteniendo un enfoque en el retorno de inversión a largo plazo.

Mejora de la presencia digital: Potencia la presencia en línea de la empresa mediante estrategias de marketing digital más robustas, incluyendo el uso de redes sociales y herramientas de comercio electrónico para llegar a nuevos clientes y mercados.

Referencias

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (2021). *Boletín informativo Pitahaya*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/PitahayaEC.pdf>
- AGROCALIDAD. (2020). *Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica - ecológica - biológica en el ECUADOR*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>
- Arrieta, E. (2022). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de Diferenciador: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=Tanto%20el%20método%20inductivo%20como,en%20la%20producción%20de%20conocimiento.>
- Carrillo, G., & Pomar, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23). Obtenido de Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas, para la empresa CLEV consultores CÍA. LTDA.: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-80642021000100024&script=sci_arttext
- Constitucion del Ecuador. (2008). *LEXUS*. Obtenido de CONSTITUCION DEL ECUADOR: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Crespo, M. C. (6 de Abril de 2022). *RD SATION*. Obtenido de Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?: <https://www.rdstation.com/es/blog/modelo-canvas-que-es/>

- Da Silva, D. (17 de Junio de 2021). *Zendesk*. Obtenido de ¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso: <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- Delgado Pitahaya. (2018). *Delgado Pitahaya*. Obtenido de Nosotros Delgado Pitahaya: <http://www.delgadopitahaya.com/>
- Espinoza, L. (2023). Diseño de un Modelo de Negocio bajo la metodología Canvas para el emprendimiento “Despensa Jehová es mi Guerrero”, ciudad de Guayaquil, Año 2022. *Innovación de Servicio. UTPL*, 4-6.
- Gestión Digital. (2022). *Economía y Finanzas*. Obtenido de Pitahaya: la fruta exótica más exportada del Ecuador: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/pitahaya-la-fruta-exotica-mas-exportada-del-ecuador>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora. (2020). Ordenanza Municipal. *Acciones para promover el desarrollo sustentable y los procesos de desarrollo económico local, mediante la asistencia técnica a los productores de pitahaya, el fortalecimiento de la cadena de comercialización, la investigación aplicada, y el monitoreo de Palora*, (págs. 2-3).
- Jimeno, M., & Barrios, J. (2022). Planteamiento de la viabilidad financiera de un programa de acercamiento a parques urbanos para ciudadanos de Bogotá. EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12014>
- Llerena Zambrano, Á. (2020). Agricultura digital en el cultivo de Pitahaya. *LATIN-American journal of computing*, 7(2), 5-6. Obtenido de [file:///C:/Users/iCellComputer%20®/Downloads/209-Article%20Text-814-1-10-20201124%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/iCellComputer%20®/Downloads/209-Article%20Text-814-1-10-20201124%20(1).pdf)

Martínez, C. (2 de Julio de 2020). Escuela de Datos. *Diseño de investigación, muestreo y métodos de recolección de datos*. Obtenido de Diseño de investigación, muestreo y métodos de recolección de datos: <https://escueladedatos.online/disenodeinvestigacionmuestreoymetodosderecolecciondedatos/>

Mugira, A. (2022). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/disenodeinvestigacion/>

Peiró, R. (2021). *Innovación*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>

Peiró, R. (2022). *Modelo de Negocio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelodenegocio.html>

Rodríguez, D. (2021). *Concepto de Innovación*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/innovacion/>

Regione Autonoma della Sardegna. (2020). *SardegnaImpresa*. Obtenido de Qué significa innovar y por qué es importante hacerlo: <https://www.sardegnaimpresa.eu/es/informacion-en-profundidad/investigacion-e-innovacion/que-significa-innovar-y-por-que-es-importante#:~:text=Por%20innovación%20entendemos%20la%20introducción,establecidas%20para%20hacer%20cosas%20nuevas.>

Ruiz, G. (8 de Noviembre de 2022). *Pitahaya: un cultivo "de oro" que impacta en la pérdida de bosques nativos en la Amazonía ecuatoriana*. Obtenido de Plan v: <https://www.planv.com.ec/historias/plan-verde/pitahaya-un-cultivo-oro-que-impacta-la-perdida-bosques-nativos-la-amazonia#:~:text=En%20el%202019%2C%20según%20el,totalidad%20por%20cultivos%20de%20pitahaya.>

- Toniut, R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación. *Uso del Modelo de Negocio para la Innovación*, 139-156. Obtenido de Canvas de modelo de negocio: elementos e interacciones: https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf
- Torrico, J. (2020). Marco teórico y conceptualización del desarrollo rural y agrario. *Desarrollo Rural y Agroalimentario en Bolivia: Procesos, Problemática y Perspectivas*, 64. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63930356/Desarrollo_rural_y_agroalimentario_en_Bolivia-libre.pdf?1594839652=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo_rural_y_agroalimentario_en_Bolivia-libre.pdf&Expires=1719616434&Signature=R4in8kMoif~TtgpO
- Universidad de Guadalajara. (2022). *Universidad de Guadalajara*. Obtenido de Clasificación general de las fuentes de información: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>
- Yves, P., & Osterwalder, A. (2020). La empresa invencible: cómo reinventar constantemente tu organización inspirándote en los mejores modelos de negocio del mundo. En A. Osterwalder, & P. Yves, *Generación de modelos de Negocios* (Tercera ed., pág. 14). Barcelona: PAPP, S L.U. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vtHSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP21&dq=+Osterwalder+e+Yves+Pigneur&ots=JOuW4jVMfk&sig=V05yaMpGtott9PI7U5gUgR5osAc#v=onepage&q=Osterwalder%20e%20Yves%20Pigneur&f=false>

Apéndice

Apéndice A. Encuesta realizada para la investigación

Tabla A 1

Encuesta realizada para la investigación

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Propuesta de valor Innovadora	¿Considera usted que el producto que expende satisface las necesidades de consumidor?				x	
	¿Considera usted que su producto posee una ventaja competitiva en la producción de su producto en comparación a la competencia?					x
2. cadena de valor Innovadora	¿Considera usted que su modelo de negocio se ha mantenido fuerte ante competencia?			x		
	¿Considera usted que su producción es innovadora en relación a la competencia?					x
	¿Considera usted que las actividades de producción que se ejecutan en su modelo de negocios son innovadoras?				x	
	¿Utiliza usted tecnología innovadora para sus procesos de producción?				x	
	¿Su empresa es reconocida por ser innovadora?					x
	¿Posee acuerdos con proveedores que innoven los procesos de producción en su empresa?				x	
	¿Posee acuerdos con clientes que innoven los procesos de producción en su empresa?		x			
3. Procesos Innovadores	¿Posee acuerdos con empleados que innoven los procesos de producción en su empresa?			x		
	¿Se implementa en su empresa procesos de innovación en relación a la competencia?				x	
	¿Los procesos de innovación en su empresa son eficaces?				x	
	¿Los procesos de innovación en su empresa son eficientes?					x
4. Recursos y capacidades innovadore	¿Considera usted su capital humano como fuente primaria para el desarrollo de su empresa?					x
	La tecnología que usa en su empresa es mejor a comparación con la competencia				x	
	¿Posee mejores conocimientos de la producción en relación de la media del sector?			x		
	¿Considera usted tener pronta respuesta ante las necesidades del consumidor?				x	
	¿Posee usted capacidad continua de innovación?					x

5. Cultura de Innovación	¿Considera usted que mantiene una amplitud de criterio con los integrantes de su empresa?		x
	¿En su empresa se promueve el liderazgo?		x
	¿Existe cooperación tecnológica con sus proveedores?		x
	¿Tratan de investigar nuevas formas de satisfacción al cliente con su producto?	x	
	¿Buscan alianzas claves para generar valor agregado al cliente y al producto?		x
	¿Se eliminan actividades innecesarias al proceso de producción innovador?		

Nota. Formato de la encuesta en base al modelo Canvas

Apéndice B. Fotografías del personal de la empresa

Figura B 1

Trabajadores de la empresa



Nota. Fotografía con los trabajadores de la empresa

Figura B 17

Plantaciones de la empresa- visita de campo



Nota. Fotografía en la plantación de la pitahaya de la empresa.