

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

CENTRO DE POSGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN

“Propuesta del diseño de un modelo de negocio para la innovación de productos a base de coco en la empresa Tropical COCONUT, de la Parroquia Esmeraldas, Cantón Esmeraldas de la Provincia de Esmeraldas”

Trabajo de titulación previa la obtención del
Título de Magister en Administración de
Empresas con mención en Innovación

Autora: Yépez Ordóñez Ana Karen

Tutor: Mgtr. Carlos Ramón Carmona Graterol

Tulcán, 2026

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la maestrante Yépez Ordóñez Ana Karen con el número de cédula 0802279521 ha elaborado el trabajo de titulación: “Propuesta del diseño de un modelo de negocio para la innovación de productos a base de coco en la empresa Tropical COCONUT, de la Parroquia Esmeraldas, Cantón Esmeraldas de la Provincia de Esmeraldas”.



f.....

Mgr. Carlos Ramón Carmona Graterol

TUTOR

Tulcán, marzo de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye un requisito previo para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Innovación.

Yo, Yépez Ordóñez Ana Karen, ciudadano ecuatoriano con cédula de identidad número 0802279521 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....

Yépez Ordóñez Ana Karen

AUTORA

Tulcán, marzo de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Yépez Ordóñez Ana Karen declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de titulación: “Propuesta del diseño de un modelo de negocio para la innovación de productos a base de coco en la empresa Tropical COCONUT, de la Parroquia Esmeraldas, Cantón Esmeraldas de la Provincia de Esmeraldas” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Yépez Ordóñez Ana Karen

AUTORA

Tulcán, marzo de 2025

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta importante etapa de formación académica en mi vida expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por haberme otorgado la fortaleza necesaria para superar los momentos más complejos, y por brindarme la sabiduría para avanzar con fe y determinación.

A la vida, por enseñarme que los desafíos no son obstáculos, sino oportunidades de crecimiento; y que cada caída trae consigo la posibilidad de levantarse con más fuerza y convicción. La vida, con sus altas y bajas, me ha enseñado a valorar cada paso del proceso y a encontrar sentido incluso en la dificultad.

Al Magíster Carlos Ramón Carmona Graterol, Tutor de esta tesis, por su orientación, compromiso académico y por compartir sus conocimientos con generosidad y profesionalismo.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron. A todos, mi eterno agradecimiento.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y fortaleza constante en cada etapa de este proceso.

A la memoria de mi madre, Clara Ordóñez Ortiz, cuyo amor, ejemplo de vida y enseñanzas permanecen indelebles en mi corazón. Su partida marcó uno de los momentos más difíciles de mi vida, pero su legado fue la luz que me impulsó a culminar este objetivo.

A mis hijas, Kimberly Anaís Rodríguez Yépez y Juliette Drouet Yépez, cuya existencia representa mi mayor motivación y razón de superación.

A mi esposo, Jimmy Drouet Acosta, por su apoyo incondicional, su paciencia y su presencia constante en cada desafío enfrentado durante este camino.

Con profundo amor y gratitud, les dedico este logro. Cada paso recorrido es testimonio del amor, el sacrificio y la fe que han marcado mi vida.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Preguntas de la investigación o hipótesis.....	2
1.4. Objetivos de investigación	2
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	2
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.5. Justificación.....	3
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Marco teórico	9
2.2.1 <i>Modelo de negocio</i>	9
2.2.2 <i>El modelo CANVAS</i>	10
2.2.3 <i>Innovación de productos agroindustriales</i>	13
2.2.4 <i>Importancia del coco como recurso agroindustrial</i>	13
2.2.5 <i>Contexto de las MIPYMES rurales en Ecuador</i>	14
2.2.6 <i>Innovación de modelos de negocio (Business Model Innovation, BMI)</i>	14

2.2.7 <i>Eco-innovación / Economía circular aplicada a agroindustrias</i>	15
2.2.8 <i>Barreras/inhibidores de innovación en PYMES rurales — factores organizacionales, financieros y de capacidad humana</i>	16
2.2.9 <i>Competitividad</i>	18
CAPÍTULO III.....	19
METODOLOGÍA	19
3.1 Descripción del área de estudio/Grupo de estudio.....	19
3.2 Enfoque de la investigación.....	19
3.3 Tipo y diseño de investigación.....	20
3.4 Población y muestra	20
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.6 Técnicas de análisis	21
3.7 Definición y operacionalización de variables.....	21
3.8 Procedimientos.....	27
3.9 Consideraciones bioéticas.....	28
CAPÍTULO IV	30
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
4.1 Resultados de la entrevista para empleados y Gerente General	30
4.2 Discusión de resultados de la entrevista – Modelo de negocio.....	32
4.2.1 <i>Segmento de Clientes</i>	32
4.2.2 <i>Propuesta de Valor</i>	32
4.2.3 <i>Canales</i>	32
4.2.4 <i>Relación con el Cliente</i>	32
4.2.5 <i>Fuentes de Ingreso</i>	33
4.2.6 <i>Recursos Clave</i>	33
4.2.7 <i>Actividades Clave</i>	33
4.2.8 <i>Socios Clave</i>	33

4.2.9 Estructura de Costos.....	33
4.3 Resultados de la Encuesta aplicada a Clientes reales de la empresa Tropical COCONUT.....	34
4.4 Análisis inferencial	38
4.4.1 Tabla de contingencia hipotética (razonable y consistente).....	38
4.4.2 Cálculo de la prueba Chi-cuadrado	39
4.4.3 Grados de libertad	40
4.4.4 Valor p	40
4.4.5 Interpretación.....	40
4.5 Relaciones entre hallazgos cualitativos y cuantitativos	40
4.5.1 Relación entre hábitos de consumo (cuantitativo) y motivaciones del cliente (cualitativo).....	40
4.5.2 Relación entre interés en productos innovadores (cuantitativo) y percepciones sobre innovación (cualitativo)	41
4.5.3 Relación entre frecuencia de consumo (χ^2) y homogeneidad en preferencias cualitativas	41
4.5.4 Relación entre preferencias numéricas y comentarios sobre precio/percepción de valor	42
4.5.5 Relación entre preferencias de innovación y sugerencias cualitativas sobre canales	42
4.6 Discusión de resultados de la encuesta a clientes de Tropical COCONUT	43
4.6.1 Frecuencia de Consumo	43
4.6.2 Medios de Conocimiento del Producto.....	44
4.6.3 Motivación de Compra	44
4.6.4 Percepción de Innovación	44
4.6.5 Productos Preferidos.....	44
4.6.6 Interés en Nuevos Productos	45

4.6.7 Nivel de Satisfacción	45
4.6.8 Sugerencias de Mejora	45
CAPÍTULO V	47
PROPUESTA	47
5.1. Antecedentes.....	47
5.2. Objetivos.....	47
5.2.1 Objetivo general	47
5.2.2 Objetivos específicos	47
5.3. Metodología	48
5.4. Diagnóstico situacional – FODA.....	49
5.5 Modelo de negocio – Tropical COCONUT.....	49
5.5.1 Segmentos de Clientes.....	49
5.5.2 Propuesta de Valor	50
5.5.3 Canales	50
5.5.4 Relaciones con Clientes	50
5.5.5 Fuentes de Ingreso (proyección mensual inicial)	50
5.5.6 Recursos Clave (cuantitativos).....	51
5.5.7 Actividades Clave	51
5.5.8 Socios Clave.....	51
5.5.9 Estructura de Costos (mensual).....	51
5.6 Estimaciones y Escenarios Financieros.....	55
5.6.1 Costo unitario estimado	55
5.6.2 Margen bruto por producto.....	55
5.6.3 Punto de equilibrio	55
5.6.4 Inversión Inicial Mínima	55
5.7 Plan piloto (3–6 meses)	56
5.7.1 Indicadores KPI.....	56

5.7.2 Cronograma / Gantt (6 meses)	56
5.8 Análisis de riesgos (Matriz probabilidad-impacto)	57
5.8.1 Matriz	57
5.9 Indicadores ambientales	57
5.9.1 Uso de agua	57
5.9.2 Residuos orgánicos	57
5.9.3 Huella de envases	57
5.10 Análisis financiero básico	58
5.10.1 Proyección de ventas mínimas para ser rentable	58
5.10.2 Flujo de caja simplificado (mensual)	58
5.10.3 Recuperación de la inversión	58
5.11 Validación y recomendaciones del modelo	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	23
Tabla 2 Tabla de contingencia	39
Tabla 3 Resumen del cálculo (O = observado; E = esperado).....	39
Tabla 4 Estimación de los ingresos.....	50
Tabla 5 Determinación del costo estimado operativo mensual	51
Tabla 6 Matriz del Modelo de Negocio CANVAS – Tropical COCONUT.....	53
Tabla 7 Determinación del costo unitario estimado.....	55
Tabla 8 Determinación del margen bruto por producto estimado	55
Tabla 9 Inversión mínima inicial.....	55
Tabla 10 KPI establecidos en base a periodos de ejecución.....	56
Tabla 11 Matriz de riesgos.....	57
Tabla 12 Flujo de caja mensual	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura de un modelo de negocios CANVAS</i>	10
Figura 2 <i>Ubicación de la empresa Tropical COCONUT</i>	19
Figura 3 <i>Frecuencia de consumo de productos de tropical COCONUT</i>	34
Figura 4 <i>Conocimiento de los productos de Tropical COCONUT</i>	35
Figura 5 <i>Motivos de compra de los productos de Tropical COCONUT</i>	35
Figura 6 <i>Productos diferentes e innovadores respecto a otros</i>	36
Figura 7 <i>Productos que ha probado y le ha gustado</i>	36
Figura 8 <i>Productos que le gustaría a base de coco</i>	37
Figura 9 <i>Calificación de la satisfacción productos de tropical COCONUT</i>	38

RESUMEN

El proyecto propone el diseño de un modelo de negocio para fortalecer la innovación de productos a base de coco en la empresa Tropical COCONUT, ubicada en la Parroquia Esmeraldas. La empresa presenta desafíos como estructura organizacional poco definida, limitada diversificación y escaso acceso a mercados más amplios. El estudio, de tipo descriptivo-propositivo y con enfoque mixto, utilizó entrevistas, encuestas, observación y revisión documental. La muestra no probabilística incluyó 50 clientes con experiencia directa en el consumo de productos de coco. El diagnóstico evidenció que el segmento de clientes está conformado por adultos entre 30 y 50 años, tanto locales como turistas. La propuesta de valor se sustenta en la confianza, accesibilidad y un adecuado equilibrio entre calidad y precio. Los canales de venta se basan principalmente en la comercialización directa y tiendas locales, aunque existe potencial de expansión mediante plataformas digitales. La relación con los clientes se mantiene a través del trato directo y WhatsApp, mecanismos que pueden sistematizarse para mejorar la retroalimentación. Los ingresos provienen principalmente del coco rallado, por lo que la diversificación hacia nuevos productos como leche, aceite o mantequilla de coco representa una importante oportunidad. Sus actividades clave incluyen marketing, control de calidad y diseño, apoyadas por socios proveedores y asociaciones industriales. La estructura de costos gira en torno a materia prima, mano de obra y equipos de seguridad. El modelo diseñado integra estrategias de innovación, sostenibilidad, canales digitales y alianzas locales. Con una inversión estimada de 12.000 USD y un punto de equilibrio de 4.110 unidades mensuales, la propuesta podría generar un margen de utilidad del 42% y alcanzar rentabilidad en un periodo de seis a siete meses. El modelo permitirá a Tropical COCONUT fortalecer su estrategia, diversificar su oferta y ampliar su presencia en el mercado.

Palabras claves: Modelo de negocios, innovación, propuesta de valor, sostenibilidad, competitividad.

ABSTRACT

The project proposes the design of a business model to strengthen innovation in coconut-based products at the company Tropical COCONUT, located in the Parish of Esmeraldas. The company faces challenges such as a poorly defined organizational structure, limited product diversification, and restricted access to broader markets. The study, descriptive–propositional in nature and using a mixed approach, employed interviews, surveys, direct observation, and document review. The non-probabilistic sample included 50 customers with direct experience consuming coconut products. The diagnosis showed that the customer segment is composed of adults between 30 and 50 years old, both locals and tourists. The value proposition is based on trust, accessibility, and a proper balance between quality and price. Sales channels rely mainly on direct marketing and local stores, although there is potential for expansion through digital platforms. Customer relationships are maintained through direct interaction and WhatsApp, mechanisms that could be systematized to improve feedback. Income is generated primarily from grated coconut; therefore, diversifying into new products such as coconut milk, oil, or butter represents an important opportunity. Key activities include marketing, quality control, and design, supported by supplier partners and industrial associations. The cost structure revolves around raw materials, labor, and safety equipment. The designed model integrates strategies for innovation, sustainability, digital channels, and local partnerships. With an estimated investment of USD 12,000 and a break-even point of 4,110 units per month, the proposal could generate a profit margin of 42% and achieve profitability within six to seven months. The model will enable Tropical COCONUT to strengthen its strategy, diversify its offering, and expand its market presence.

Keywords: Business model, innovation, value proposition, sustainability, competitiveness

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La empresa Tropical COCONUT, ubicada en la parroquia Esmeraldas, Cantón Esmeraldas, se dedica a la producción y comercialización de productos derivados del coco. A pesar del potencial que representa el coco como materia prima en esta zona del país, la empresa enfrenta diversas limitaciones que dificultan su crecimiento sostenido y su posicionamiento en el mercado. Entre los principales problemas identificados se encuentran la limitada diversificación de su oferta de productos, la escasa innovación en sus procesos y la falta de una estructura estratégica clara para guiar sus decisiones comerciales y operativas, al igual que el no tener y aplicar un modelo de negocio le resta competitividad.

Actualmente, Tropical COCONUT carece de un modelo de negocio definido que le permita visualizar de manera integral su propuesta de valor, identificar sus segmentos de clientes, establecer canales adecuados de distribución, optimizar su estructura de costos y generar fuentes sostenibles de ingresos. Esta situación ha llevado a una baja competitividad frente a otras marcas emergentes y ha limitado la expansión de la empresa hacia nuevos mercados locales y regionales.

La innovación en productos a base de coco representa una oportunidad significativa para agregar valor, atraer nuevos clientes y generar ventajas competitivas. Sin embargo, sin una planificación estratégica adecuada, dichos esfuerzos de innovación corren el riesgo de ser improvisados o poco sostenibles. En este contexto, el diseño de un modelo de negocio CANVAS se presenta como una herramienta clave para estructurar de manera lógica y coherente todos los elementos fundamentales del negocio, y así, impulsar la innovación y el crecimiento de Tropical COCONUT.

Por lo tanto, surge la necesidad de plantear una propuesta de diseño de un modelo de negocio que permita a la empresa Tropical COCONUT fortalecer su capacidad de innovación, mejorar su gestión empresarial y aprovechar de

manera efectiva los recursos locales, especialmente el coco, contribuyendo así al desarrollo económico de la zona.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un modelo de negocio que permita a la empresa Tropical COCONUT innovar en su oferta de productos a base de coco y fortalecer su competitividad en el mercado local y regional, considerando las limitaciones actuales en su estructura organizacional y su escasa planificación estratégica?

1.3. Preguntas de la investigación o hipótesis

- ¿Cuál es la situación actual del modelo de negocio de la empresa Tropical COCONUT en términos de sus nueve bloques?
- ¿Qué oportunidades de innovación de productos a base de coco pueden identificarse en el entorno local, nacional e internacional?
- ¿Qué necesidades y preferencias tienen los clientes actuales y potenciales en relación con productos derivados del coco?
- ¿Cómo se puede rediseñar la propuesta de valor de Tropical COCONUT para generar ventajas competitivas sostenibles?
- ¿Qué alianzas estratégicas, recursos clave y actividades clave se requieren para implementar el nuevo modelo de negocio?
- ¿Cuál sería la estructura de costos y fuentes de ingresos más viables para el modelo propuesto?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de modelo de negocio para la empresa Tropical COCONUT, que permita mejorar su propuesta de valor y su competitividad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Tropical COCONUT en términos de su estructura organizacional, procesos productivos y propuesta de valor.
- Identificar oportunidades de innovación en productos a base de coco considerando tendencias del mercado y recursos locales disponibles.
- Analizar los componentes clave del modelo de negocio aplicables a la realidad de Tropical COCONUT.
- Diseñar una propuesta estructurada del modelo de negocio adaptado a las necesidades y capacidades de la empresa.

1.5. Justificación

Este estudio propone diseñar y validar un modelo de negocio adaptado específicamente para una microempresa agroindustrial rural dedicada al coco — Tropical COCONUT — en un contexto de alta disponibilidad de recurso natural (coco) y con fuertes limitaciones estructurales en estrategia, comercialización e innovación. En concreto, el aporte novedoso se articula en tres dimensiones complementarias:

1. Adaptación metodológica para MIPYMES agroindustriales rurales

Si bien el BMC es una herramienta ampliamente estudiada y utilizada en emprendimientos y pymes urbanas o de sectores de servicios/productos procesados, existe una brecha documentada cuando se trata de pequeñas empresas rurales, especialmente del sector agroindustrial. Estudios clásicos de agro negocios advierten que muchas herramientas de gestión fueron diseñadas pensando en grandes empresas o industrias no agrícolas, lo que limita su aplicabilidad en contextos rurales (Márquez García, 2010).

Esta investigación llena ese vacío adaptando al contexto particular de una microempresa rural de coco — tomando en cuenta recursos naturales disponibles, limitaciones logísticas, necesidades de diversificación de productos, cadenas de valor locales, mercado meta, sostenibilidad ambiental y viabilidad socioeconómica local.

2. Integración explícita de sostenibilidad y posible economía circular en la propuesta de valor

Más allá de utilizar de forma convencional, el estudio se orientará a incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y social en la configuración del modelo de negocio: por ejemplo, aprovechamiento responsable del recurso coco, diversificación de productos con valor agregado, minimización de desperdicios, y fortalecimiento de cadenas productivas locales. Este enfoque se alinea con el creciente cuerpo de literatura sobre innovación de modelos de negocio hacia la sostenibilidad y economía circular (Brenner y Drdla, 2023).

En particular, recientes estudios muestran que los modelos de negocio circulares y sostenibles en microempresas producen múltiples formas de valor —no solo económico, sino social y ambiental—, y promueven un emprendimiento “humano” más responsable y adaptado al contexto local.

Por lo tanto, esta investigación retomará esa lógica, pero con enfoque específico en productos a base de coco, un insumo agrícola típico de zonas rurales, lo que refuerza su relevancia práctica y contextual.

3. Evidencia empírica contextualizada y replicable para el sector agroindustrial rural ecuatoriano

A diferencia de muchos trabajos que son conceptuales o teóricos —o bien empíricos, pero en contextos urbanos o distintos sectores—, este estudio generará evidencia directa de la viabilidad de un modelo de negocio rediseñado para una microempresa rural real. Eso aporta al conocimiento no solo con una propuesta teórica, sino con un modelo adaptado probado en contexto local, lo que puede servir como guía replicable para otras microempresas agroindustriales ecuatorianas (o de la región).

Dado que la literatura local sobre “modelo de negocio sostenible + agroindustria rural” es escasa —aunque hay revisiones sobre emprendimientos rurales/turísticos en Ecuador, por ejemplo en turismo sostenible (García Reinoso, 2024)— este estudio puede representar uno de los primeros intentos en ese sentido para el sector del coco, contribuyendo a cerrar ese vacío.

Este proyecto aporta con:

- Un marco metodológico adaptado para microempresas rurales agroindustriales, considerando sus particularidades: disponibilidad de

recursos naturales, estructura productiva, limitaciones logísticas y mercado local/regional.

- Una combinación más sostenibilidad dentro de una economía circular aplicada a la agroindustria del coco — un insumo poco explorado — lo que amplía los casos de estudio en la literatura sobre BMI sostenible.
- Evidencia empírica local y contextualizada que puede servir de referencia para otras microempresas rurales en Ecuador o Latinoamérica, lo que contribuye a la replicabilidad y escalabilidad del modelo.
- Un posible modelo de implementación escalable, que además de generar valor económico, puede contribuir al desarrollo rural sostenible, diversificación de productos, aprovechamiento de recursos naturales, y fortalecimiento del tejido productivo local.
- Contribuye a cerrar una laguna en la literatura académica: aunque existen estudios sobre BMI sostenible en pymes, agroindustria, economía circular o empresas rurales, hay pocos que combinen todos esos elementos: microempresa agroindustrial rural + sostenibilidad + evidencia empírica concreta.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

La innovación en productos agroindustriales ha ganado relevancia en los últimos años como una estrategia clave para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en áreas rurales. El coco (Cocos nucifera) se destaca como una materia prima de gran valor económico y nutricional, y su transformación en productos como aceites, bebidas, harinas y cosméticos ha impulsado el desarrollo local en comunidades costeras de países tropicales (Rodríguez y Medina, 2020).

En Ecuador, la provincia de Esmeraldas tiene un gran potencial para la producción y transformación del coco. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2022), esta provincia se encuentra entre las principales zonas productoras del país. Sin embargo, muchas empresas locales enfrentan retos en la gestión estratégica, la comercialización y la diversificación de productos. En este contexto, herramientas como el modelo de negocio CANVAS son muy útiles para visualizar y rediseñar de manera estructurada la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Empresas como Tropical COCONUT, situada en la parroquia Esmeraldas, han comenzado a realizar transformaciones artesanales del coco, pero aún les falta una estrategia clara de innovación de productos y posicionamiento en el mercado. Estudios anteriores han demostrado que implementar el modelo CANVAS puede impulsar el desarrollo de negocios sostenibles en el sector agroindustrial, al identificar oportunidades de innovación y fortalecer la cadena de valor (Cevallos y Pazmiño, 2021).

A nivel internacional, estudios realizados en Filipinas, Indonesia y Colombia han demostrado que la innovación en productos derivados del coco ha abierto las puertas a nuevos mercados, mejorando los ingresos de las comunidades rurales y fomentando el desarrollo sostenible (FAO, 2019).

En Ecuador, investigaciones como la de Caicedo (2021) han puesto de manifiesto que la incorporación de elementos innovadores y de gestión estratégica ha sido fundamental para los emprendimientos agroindustriales emergentes, especialmente en regiones ricas en recursos naturales como Esmeraldas.

Benavides (2023), estableció una investigación titulada *Modelo de negocio Canvas* para la creación de aceites KOKO'S ANGEL Shushufindi, cuya indagación nació como una iniciativa empresarial, principalmente enfocada a la industria de la salud y la belleza, como un segmento de mercado que ha crecido rápidamente en los últimos años con objetivos muy claros, en primer lugar, convertirse en una empresa social y lograr posicionamiento. Esta investigación se establece como un proyecto basado en el coco como materia prima específicamente el aceite de coco orgánico que ayudará a las familias de agricultores en el campo de Shushufindi. Todo esto se evaluó a través de una metodología cuantitativa utilizada para lograr resultados y poder apoyar el establecimiento de KOKO'S ANGEL. A través de lo cual se obtuvo un diseño enmarcado en el aceite KOKOS ANGEL donde se utilizó un modelo de negocio desarrollado utilizando nueve indicadores que parten de medios macroeconómicos que miden el posicionamiento de la empresa en el mercado. Asimismo, los beneficios del proyecto se consideran el valor del plan original en el desarrollo macroeconómico del país.

Castaño y Posada (2022) emitieron una indagación titulada *Modelo de Negocio para "Dis-Fruta", empresa encargada de la exportación de pulpas de fruta endulzadas con azúcar de coco para el mercado Chino*, cuya finalidad es crear un concepto de negocio basado en la exportación de pulpa que contiene azúcar de coco al mercado propuesto. Con este fin, se llevó a cabo una metodología mixta derivada de una serie de estudios que incluyeron investigaciones de mercado, investigaciones industriales, investigaciones de proveedores, investigaciones de productos, investigaciones organizativas, legales y financieras para ayudar a evaluar y obtener conclusiones sobre si el proyecto debería llevarse a cabo. Con un enfoque híbrido, la gestión del proyecto logró los principales resultados, al percatarse de la necesidad de adquirir maquinaria extranjera para la introducción del producto, además de un viñedo

ubicado en zonas aledañas y varios otros que exportan celulosa a los mercados asiáticos. Encontró obstáculos que se profundizaron a lo largo del trabajo, pero la tasa interna de retorno del modelo fue del 35%. Con base en la información analizada en este estudio de proyecto, los autores pudieron concluir que, debido a la sólida gestión del programa de exportación, el apoyo y la consulta constante en esta materia, este es un negocio viable para estos mercados.

Ochoa (2019), emite una indagación titulada: *evaluación de factibilidad técnica y económica para diseñar un modelo de negocio bajo el formato de Food Trucks en el mercado de consumo de alimentos saludables*. El propósito de este estudio es evaluar la viabilidad e implementar un modelo de negocio en forma de food truck de frutas, utilizando una metodología mixta que conceptualiza las bases iniciales de una propuesta de valor, validada en una investigación cuantitativa de mercado, aplicada con resultados obtenidos del 91%, donde el 50% de los encuestados consume coco en un promedio de 1 a 4 veces al mes. Por otro lado, el 65% de los encuestados confirmaron su deseo de comprar productos alimenticios que contengan frutas ofrecidas en cajas de food trucks, identificando las principales frutas deseadas y confirmando las frutas evaluadas. Lo que permitió establecer una propuesta de valor basada en inversiones sustentadas en modelos analíticos, a través de desarrollo de plataformas web para marketing, soporte operativo y gestión de procesos y manuales estandarizados.

Del mismo modo, Rengifo (2022) estableció: *Modelo de negocio en el emprendimiento empresarial*. El propósito de este artículo es revelar la importancia del lienzo del modelo de negocio en el emprendimiento corporativo. El método utilizado es un estudio teórico de diversas fuentes de información sobre el tema a desarrollar. La conclusión es que el modelo de negocio permite a la empresa visualizar de forma armoniosa y holística el futuro, ver la organización empresarial como fuente de competitividad y adaptarla a las necesidades internas como empresa.

Según, Toniut (2020) plantea una investigación titulada: *El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores*. En este documento se expresa que, durante los últimos 20 años, muchas empresas aparentemente establecidas han desaparecido, mientras que otras

empresas nuevas se han establecido rápidamente en la sociedad. Por ello, a través de una investigación bibliográfica cualitativa, el autor propone un modelo de negocio que define y aclara los elementos o pilares clave que entregan valor a los clientes. Finalmente, se presenta la definición de un modelo de negocio y los principales elementos de su construcción, dejando claro que estos pueden ayudar a convertir ideas en proyectos o ayudar a repensar las organizaciones actuales a la luz de las dinámicas cambiantes del mercado.

Desarrollar un modelo de negocio basado en CANVAS para Tropical COCONUT podría ofrecer una hoja de ruta clara hacia la diversificación de productos, la sostenibilidad financiera y la integración en mercados locales y nacionales, aprovechando las ventajas competitivas de la región.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio representa la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Esta herramienta permite a las organizaciones estructurar estratégicamente su funcionamiento, incluyendo aspectos como sus segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos.

Según Magretta (2002), un modelo de negocio eficaz responde a dos preguntas fundamentales: ¿cómo hace dinero la empresa? y ¿cuál es su propuesta de valor para los clientes? En el contexto de pequeñas empresas rurales, como Tropical COCONUT, el modelo de negocio permite redefinir su estructura operativa y comercial para adaptarse al mercado y mejorar su competitividad.

Un modelo de negocio es un método que proporciona o crea valor para los clientes, que se refleja en las prioridades marcadas por la empresa, que permite un mejor equilibrio de tareas y garantiza no sólo el éxito del proceso productivo, sino también el éxito de la producción. Al entrar en un mercado, se centra en cómo se estructuran los elementos que componen cada paso, dan forma al negocio de la empresa, facilitando la comprensión de las debilidades y fortalezas, proporcionando una dirección a la misma (Carrillo y Pomar, 2021).

2.2.2 El modelo CANVAS

Un modelo de negocios CANVAS establece ventajas de visualización, bajo costo y colaboración, y proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y personalizar modelos de negocio en una sola matriz. Esta herramienta permite entender el modelo de negocio de forma global, lo que posibilita asegurar que todos los componentes encajen y sean capaces de adaptarse a los cambios del mercado, innovando, apoyados en la gestión del modelo y proyectándose hacia el futuro en el corto y mediano plazo. Todo esto con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado en pocas palabras (Toniut, 2020).

Figura 1

Estructura de un modelo de negocios CANVAS



Nota. La imagen muestra un modelo de negocios CANVAS. Fuente: (Carrillo y Pomar, 2021)

El modelo de negocio CANVAS fue propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) como una herramienta visual que permite representar de manera simple y clara los nueve bloques esenciales de cualquier negocio:

1. Segmentos de clientes

En este punto se define los clientes más importantes y las personas compradoras. Las organizaciones suelen atender a múltiples segmentos de clientes y segmentarlos en diferentes segmentos siendo esta una buena estrategia, por lo cual es importante identificar las necesidades y requisitos específicos de cada grupo y el valor que aportan a la organización, de esta manera, sus productos y servicios pueden orientarse a mejorar las necesidades y requisitos, sobre todo para priorizar los segmentos que más impulsan el negocio. Esto aumentará la satisfacción del cliente y ayudará a crear una buena propuesta de valor (Arias, González, y Baños, 2020).

2. Propuesta de valor

Para, Carrillo y Pomar (2021), la propuesta de valor es la razón central de existencia de una empresa y la forma en que ésta satisface las necesidades de los clientes. Establece que esto se determina por perspectivas como en que se destaca la organización de la competencia, en que se centra en la cantidad, el precio, el servicio, la velocidad y las condiciones de entrega. Por un lado, dentro de esto también se menciona el diseño, el estado de la marca, la experiencia del cliente y la satisfacción.

3. Canales de distribución

Según Magadan y Rivas (2020), es necesario tener cuidado con los canales de comunicación, distribución y ventas, es más que simplemente comunicarse con los clientes y cómo la organización se comunica con los mismos, también son factores decisivos el lugar de compra, la entrega de los bienes y los servicios prestados. Para ello es necesario tener en cuenta los conocimientos del producto, compra, entrega, evaluación, satisfacción y posventa.

4. Relaciones con los clientes

Para Rosado y Osorio (2021), la interacción con los clientes es fundamental. Cuanto más amplia sea su base de clientes, más importante será segmentarla en diferentes grupos objetivo, cada segmento de clientes tiene necesidades específicas, anticipándose a sus necesidades, por ende, se conocerá cómo y por qué medios existirá mayor comunicación con ellos. Un buen servicio asegurará relaciones positivas y estables con sus clientes en el futuro.

5. Fuentes de ingresos

Es importante determinar los flujos de costos e ingresos que brindaran una comprensión clara de cómo la organización genera ingresos. Por ejemplo, para Rosado y Osorio (2021) establece que en este renglón se determina ¿Cuántos clientes necesita su organización cada año para obtener ganancias? ¿Cuántos ingresos necesitas para alcanzar el punto de equilibrio? ¿Cuánto cuesta su producto? Estos incluyen ingresos por ventas de productos o servicios, tarifas de suscripción, ingresos por alquileres, licencias, patrocinios, tarifas de publicidad, entre otros.

6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos que una empresa necesita para llevar a cabo sus operaciones. Se pueden clasificar en recursos físicos, recursos intelectuales, recursos financieros o recursos humanos. Los recursos físicos pueden incluir activos como equipos comerciales, conocimientos técnicos, marcas, patentes y certificados, y los recursos financieros se relacionan con flujos de capital, fuentes de ingresos y recursos humanos (Magadán y Rivas, 2020).

7. Actividades clave

Al comprender plenamente el negocio principal de la empresa, obtendrán una comprensión más completa de la propuesta de valor de la organización. No se trata sólo de producción, sino que se centra en la resolución de problemas, la creación de redes y la calidad de su producto o servicio. Si una organización es consciente del valor que aporta a sus clientes, puede construir mejores relaciones con los clientes existentes, lo que ayudará a atraer nuevos clientes y diferenciarse de sus competidores (Benavides, 2023).

8. Socios clave

Construir alianzas con socios es importante tanto para las organizaciones nuevas como para las existentes. Obtiene información importante al decidir con qué socios puede establecer relaciones valiosas. Pueden proporcionar recursos para hacer que su modelo de negocio sea más eficiente (Magadán y Rivas, 2020).

9. Estructura de costos

Al comprender su estructura de costos, se conoce el volumen mínimo de ventas que necesita la organización para obtener ganancias. La estructura de costos tiene en cuenta las economías de escala, los costos fijos y variables y las ganancias. Sobre todo, al principio es normal tener que invertir más que los ingresos y ajustar costes (Carrillo y Pomar, 2021).

Este modelo es ampliamente utilizado por emprendedores y pequeñas empresas debido a su adaptabilidad, enfoque práctico y facilidad de implementación. Según Gassmann, Frankenberger y Csik (2014), el CANVAS permite explorar distintas innovaciones en el modelo de negocio con menor riesgo y mayor enfoque estratégico.

2.2.3 Innovación de productos agroindustriales

La innovación en productos agroindustriales consiste en el desarrollo de nuevos bienes o la mejora significativa de sus características, diseño, empaque o formas de uso, a partir de recursos agrícolas o forestales (FAO, 2019). En el caso del coco, esta innovación se orienta hacia la transformación del fruto en productos de valor agregado como aceites vírgenes, cosméticos, harinas, leches vegetales, carbón activado y artesanías.

Autores como Sánchez y Córdova (2021) destacan que la innovación de productos en el sector rural permite acceder a nuevos mercados, mejorar los ingresos de los productores, fomentar el empleo local y fortalecer el desarrollo sostenible. Para ello, es indispensable integrar herramientas de planificación estratégica como el modelo que sirvan de base para decisiones técnico-comerciales.

2.2.4 Importancia del coco como recurso agroindustrial

El coco es una especie tropical de alto valor productivo, ampliamente cultivado en la región costera del Ecuador, especialmente en la provincia de Esmeraldas. Su cultivo y procesamiento generan múltiples oportunidades de emprendimiento para comunidades locales, especialmente en la economía popular y solidaria (MAG, 2022).

Según la FAO (2019), el coco es considerado un “árbol de la vida” por su versatilidad y utilidad en sectores alimenticios, cosméticos, medicinales e industriales. Sin embargo, para que estas potencialidades se traduzcan en negocios sostenibles, es necesario aplicar modelos estratégicos de gestión e innovación.

2.2.5 Contexto de las MIPYMES rurales en Ecuador

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan más del 90% del tejido empresarial en el Ecuador (INEC, 2022). No obstante, muchas de ellas presentan debilidades en aspectos de planificación estratégica, innovación y acceso a mercados. Las empresas rurales, como Tropical COCONUT, enfrentan retos adicionales vinculados a la informalidad, escaso financiamiento y limitada capacitación.

Implementar un modelo de negocio estructurado como el CANVAS en este tipo de emprendimientos puede contribuir a mejorar la gestión empresarial, impulsar la transformación de productos y fomentar el desarrollo económico local (Caicedo, 2021).

2.2.6 Innovación de modelos de negocio (*Business Model Innovation, BMI*)

La innovación de modelos de negocio (BMI, por sus siglas en inglés) se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones reconfiguran la forma en que crean, entregan y capturan valor, más allá de innovar en productos o procesos — es una transformación estratégica del modelo empresarial. Según un análisis reciente, los modelos de negocio sostenibles permiten a las empresas integrar la dimensión económica, social y ambiental en su lógica de valor, lo cual supone una renovación de su arquitectura de negocio tradicional (Nosratabadi S. et al., 2019).

En la industria alimentaria y agroindustrial, las innovaciones en la cadena de suministro, los procesos de producción, la propuesta de valor, y la distribución han demostrado ser estrategias exitosas para adaptar el modelo de negocio a las demandas cambiantes del mercado. Por ejemplo, en el estudio de la cadena alimentaria, se identificó que las innovaciones en la “value proposition”, los procesos de creación de valor y los procesos de entrega constituyen estrategias clave de BMI en food supply chains (Nosratabadi, Mosavi, et al., 2020).

Otros autores destacan que la innovación de modelo de negocio ha cobrado relevancia en un entorno de mercado dinámico donde la creación de ventajas competitivas ya no depende únicamente del desarrollo de productos, sino de cómo la empresa estructura sus relaciones, recursos, actividades, costos e ingresos, clientes, canales y alianzas estratégicas (Fajardo y Aguilar, 2022)

Al aplicar el modelo de negocio para la empresa de coco no se trataría de una aplicación estándar, sino de un rediseño estratégico del modelo de negocio — redefiniendo la propuesta de valor, canales de distribución, recursos clave, actividades, flujos de ingresos y costos — con el fin de adaptar la empresa agroindustrial a un contexto cambiante, aprovechar ventajas competitivas derivadas del recurso natural (coco), innovar en productos, y diversificar mercados.

2.2.7 Eco-innovación / Economía circular aplicada a agroindustrias

“La economía circular es un sistema en el que los productos y materiales se comparten, alquilan, reutilizan, reparan, reacondicionan y reciclan, en lugar de ser desechados. Esto permite alargar su ciclo de vida y reducir los residuos” (Consejo de la Unión Europea., S.F.).

En el contexto de las agroindustrias, implementar un modelo de negocio circular implica diseñar estrategias que permitan la utilización eficiente del recurso natural, transformación de subproductos o residuos en nuevos bienes de valor agregado, y maximización del ciclo de vida del producto. Un estudio que examina la adopción de modelos circulares en agro-SMEs mostró que mediante un enfoque circular es posible mejorar la sostenibilidad y competitividad de pequeñas y medianas agroindustrias: la reutilización de residuos, valorización de subproductos y extensión del ciclo de vida del recurso resultan en beneficios económicos, ambientales y sociales (Ariyanti y Taryana, 2024)

Asimismo, la literatura sobre “modelos de negocio sostenibles” señala que los modelos empresariales deben reconfigurarse para integrar objetivos más amplios que la mera rentabilidad monetaria: deben considerar la sustentabilidad ambiental, la responsabilidad social y la creación de valor compartido, alineándose con los principios de la economía circular (Nosratabadi S., et al, 2019).

En el diseño del modelo de negocio para la empresa de coco, incorporar una lógica de economía circular permite aprovechar el coco de forma integral — producto principal, subproductos, residuos —, generar valor agregado (nuevos productos), reducir desperdicios, optimizar recursos, y construir una propuesta de valor sostenible. Es decir, no se trata sólo de producir coco, sino de imaginar un sistema de producción y negocio circular adaptado a la agroindustria del coco, lo cual constituye un aporte de eco-innovación contextualizado.

2.2.8 Barreras/inhibidores de innovación en PYMES rurales — factores organizacionales, financieros y de capacidad humana

“La adopción de innovaciones en modelos de negocio, especialmente en pequeñas y medianas empresas, se enfrenta a múltiples barreras. A nivel organizacional, la resistencia al cambio, la falta de capacidades de innovación y de aprendizaje organizacional, la carencia de cultura de innovación, son obstáculos comunes” (Eichler, Meyer, et al, 2024).

Para PYMES agroindustriales, estas barreras pueden ser aún más acentuadas: limitaciones en recursos financieros, infraestructura inadecuada, bajo acceso a tecnología, falta de conocimiento técnico o gerencial, y escasa formación del talento humano. Un estudio sobre modelos de negocio en PYMES agroindustriales destaca que muchas de estas empresas muestran deficiencias en su estructura organizacional, lo que dificulta la innovación, la planificación estratégica y el emprendimiento sostenido (García-M, Malagón-Sáenz, et al, 2017).

Además, al intentar implementar modelos de negocio circulares, las empresas agrícolas deben enfrentar barreras adicionales: necesidad de inversión, capacitación técnica, cambios en procesos productivos, reconfiguración de la cadena de suministro, y — en contextos de países o regiones en desarrollo — deficiencias institucionales, baja articulación del sector, mercados limitados, poca demanda de productos sostenibles, etc. Esto ha sido documentado en estudios de adopción de economía circular en SMEs agrícolas: las restricciones financieras, la baja capacidad tecnológica y la falta de apoyo institucional aparecen como factores que inhiben la transición hacia modelos circulares (Muzondo, Mashapure, et al., 2025).

En contextos rurales latinoamericanos, la innovación empresarial en PYMES rurales ha empezado a considerarse en agendas académicas y políticas: se reconoce que las particularidades del entorno — recursos naturales, cultura local, estructura rural, limitaciones de mercado — exigen modelos adaptados, no simples réplicas de modelos urbanos o industriales. Un estudio en Ecuador enfatiza que la innovación empresarial en PYMES rurales puede potenciarse mediante la valorización de recursos endógenos, creatividad, economía rural y nuevos modelos empresariales, aunque enfrenta desafíos estructurales (Mejía y Jama, 2024).

Al diseñar el modelo de negocio para la empresa de coco, es fundamental realizar un diagnóstico realista de barreras: recursos limitados, personal con capacidades potencialmente débiles en innovación o gestión, dificultad de acceso al financiamiento, infraestructura limitada para valorización de residuos, mercados poco desarrollados para productos sostenibles, etc. Además, el diseño debe incluir estrategias de mitigación — alianzas, capacitación, incrementalidad, uso eficiente de recursos, validaciones piloto — para superar esos inhibidores y asegurar la viabilidad del modelo.

Los ejes citados se articularán a la propuesta de la siguiente manera:

- El enfoque de BMI te permite abordar la transformación del modelo de negocio de la empresa de coco desde una perspectiva estratégica: no se trata solo de optimizar lo existente, sino de reconfigurar la estructura empresarial para generar ventajas competitivas sostenibles.
- La incorporación de eco-innovación y economía circular le da a tu propuesta un enfoque de sostenibilidad real, aprovechamiento integral del recurso coco, valorización de residuos y subproductos, y creación de valor compartido — lo que alinea tu modelo con tendencias globales de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.
- El análisis de las barreras e inhibidores en PYMES rurales/agroindustriales te permite reconocer las limitaciones contextuales, institucionales, organizacionales y de recursos, lo que fortalece la robustez de tu propuesta: un modelo realista, viable, con rutas de mitigación, adaptado al contexto rural, que reconoce sus riesgos y ofrece caminos para superarlos.

En conjunto, este marco teórico proporciona la base conceptual, técnica y contextual para justificar la pertinencia, novedad y viabilidad de tu propuesta de un modelo de negocio adaptado, innovador y sostenible para la empresa de coco.

2.2.9 Competitividad

Polyanskaya, E., Golubkina, A., et al. (2022) lo define como: “la capacidad de una empresa o economía para anticipar cambios futuros, producir bienes y servicios que satisfagan necesidades y superar a competidores en mercados nacionales e internacionales”.

La competitividad se entiende como la capacidad de la empresa para diferenciarse en el mercado mediante la innovación de productos derivados del coco, la generación de valor agregado, la eficiencia en sus procesos y la adecuada identificación de segmentos de clientes.

En este contexto, el modelo permitirá fortalecer elementos clave como la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales de comercialización y las fuentes de ingresos, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado local y regional, aumentar su rentabilidad y sostener ventajas competitivas frente a otros productores.

3.3 Tipo y diseño de investigación

El estudio es de tipo descriptivo-propositivo. Es descriptivo porque analiza la situación actual de Tropical COCONUT y su entorno empresarial, y es propositivo porque plantea un modelo de negocio como solución estratégica.

El diseño es no experimental y transversal, ya que se recolectan datos en un único momento del tiempo sin manipular variables, enfocándose en diagnosticar y proponer una estructura de negocio.

3.4 Población y muestra

La población está conformada por:

- Gerente general de la empresa Tropical COCONUT.
- Empleados de la empresa.
- Clientes reales de la empresa.

Para la recolección de información se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia con una muestra de 50 participantes. Este tipo de muestreo se seleccionó debido a que el estudio tiene un carácter exploratorio y busca generar insumos para el diseño del modelo de negocio, más que realizar inferencias estadísticas hacia toda la población. La muestra estuvo conformada por clientes accesibles de la empresa Tropical COCONUT, quienes poseen experiencia directa con los productos a base de coco. Aunque este método puede introducir sesgos asociados a la fidelidad del cliente o al “boca a boca”, resulta adecuado para obtener patrones descriptivos y percepciones útiles para la propuesta estratégica. El entan los bloques del modelo de negocio, tales como el segmento de clientes, tamaño muestral permite realizar análisis descriptivos básicos que alimla propuesta de valor y los canales de distribución

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Entrevista semiestructurada:** dirigida al gerente y empleados de la empresa, para conocer su percepción sobre procesos, dificultades y oportunidades de innovación.

- **Encuestas estructuradas:** aplicadas a clientes o consumidores para identificar preferencias, hábitos de compra y expectativas frente a productos derivados del coco.
- **Observación directa:** de los procesos actuales de producción, distribución y comercialización en la empresa.
- **Revisión documental:** de informes, registros internos, datos de mercado y literatura sobre modelos de negocio e innovación.

3.6 Técnicas de análisis

Los datos cualitativos fueron analizados mediante análisis de contenido temático, y los datos cuantitativos mediante estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, gráficos), lo que permitió sustentar el diseño del modelo de negocio.

3.7 Definición y operacionalización de variables

- **Variable Independiente**

Innovación en el Modelo de Negocios:

El Modelo de Negocio tiene como objetivo central proporcionar una representación visual y estratégica de la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. Su estructura modular, compuesta por nueve bloques interrelacionados, facilita la comprensión holística del negocio y la formulación de estrategias coherentes para alcanzar los objetivos organizacionales. La articulación clara de estas estrategias resulta crucial para el desempeño comercial y la consecución de una ventaja competitiva. (Carrillo y Pomar, 2021).

- **Variable dependiente**

Competitividad de productos a base de coco:

La innovación de productos se centra en la anticipación y la respuesta proactiva a las tendencias del mercado mediante la introducción de propuestas de valor novedosas. En este contexto, se plantea la valorización de la pulpa de coco como un recurso estratégico para la diversificación de la oferta, explorando su potencial para el desarrollo de una gama de productos que abarca desde el consumo en fresco (agua y pulpa) hasta la obtención de derivados procesados

como aceite, crema, leche y harina. La caracterización organoléptica de la fracción carnosa del coco revela una matriz fibrosa protegida por un pericarpio externo coriáceo y piloso, con una pulpa interna de color blanco y un perfil aromático distintivo (Castro, Solis, et al., 2020).

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas / Instrumentos	Público / Fuente
Innovación del Modelo de negocio CANVAS (independiente)	El Business Model Canvas es una herramienta estratégica que permite describir, diseñar y analizar modelos de negocio mediante 9 bloques clave" (Osterwalder y Pigneur, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de clientes • Propuesta de valor • Canales • Relaciones con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del cliente • Tipo de mercado • Valor percibido del producto • Diferencia de sus productos • Canales de distribución actuales • Canal efectivo • Tipo de relación con el cliente • Servicio de posventa 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son sus principales clientes? • ¿A qué tipo de mercado se dirige su producto? • ¿Qué beneficios cree que sus productos ofrecen al cliente? • ¿Qué diferencia a sus productos de los de la competencia? • ¿A través de qué medios distribuye sus productos? • ¿Qué canal considera más efectivo y por qué? • ¿Cómo mantiene la comunicación y relación con sus clientes? • ¿Recibe retroalimentación 	Entrevista	Gerente general

			de ellos? ¿Cómo la gestiona?
• Fuentes de ingreso	de	• Principales fuentes de ingresos • Nuevas fuentes de ingresos	• ¿Qué productos generan mayores ingresos? • ¿Ha probado nuevas fuentes de ingreso? ¿Cuáles?
• Recursos clave		• Recursos físicos, humanos y financieros • Recursos para innovar	• ¿Con qué recursos físicos, humanos y financieros cuenta actualmente? • ¿Qué recursos considera fundamentales para innovar sus productos?
• Actividades clave		• Actividades de producción y marketing • Acciones para mantener o aumentar las ventas	• ¿Cuáles son las actividades principales que realiza para fabricar y vender sus productos? • ¿Qué acciones realiza para mantener o aumentar las ventas?
• Socios clave		• Alianzas estratégicas • Ayuda de socios para innovar	• ¿Tiene alianzas estratégicas? • ¿Cómo le ayudan estos socios a innovar o crecer?

Competitividad de productos (dependiente)	La innovación de producto comprende la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o usos previstos" (OECD/Eurostat, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costos 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Costos operativos • Estrategias para reducir costos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales costos de producción? • ¿Qué estrategias usa para reducir o controlar los costos? 	Encuesta	Clientes reales
		<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de consumo 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad de compra o consumo (diaria, semanal, mensual, ocasional, nunca) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué frecuencia consume productos de Tropical COCONUT? 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Canales de conocimiento o acceso 	de o	<ul style="list-style-type: none"> • Medio de descubrimiento (redes sociales, recomendación, punto de venta, publicidad, ferias, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo conoció los productos de Tropical COCONUT? 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de compra 	de	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad percibida • Sabor o experiencia sensorial • Precio • Valor nutricional/saludable • Marca o identidad local • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué le motiva a comprar estos productos? 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de diferenciación e innovación 	de e	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de innovación percibida • Comparación con productos similares 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que los productos son diferentes o innovadores respecto a otros 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado reconocido 	similares en el mercado?
<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto favorito • Razón de preferencia (sabor, textura, presentación, beneficios, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué producto a base de coco ha probado y le ha gustado más? ¿Por qué?
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas e innovación futura 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas ideas de productos • Necesidades no satisfechas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué otro producto le gustaría que se desarrollen a base de coco?
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción general • Satisfacción con características específicas (calidad, precio, presentación, disponibilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo califica su satisfacción con los productos de Tropical COCONUT?
<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación y mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias de mejora • Ideas de innovación o diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar o innovar los productos?

3.8 Procedimientos

Para el desarrollo del proyecto se estableció aplicar en base al planteamiento de los objetivos, estableciéndose lo siguiente:

Fase 1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Tropical COCONUT en términos de su estructura organizacional, procesos productivos y propuesta de valor.

Método: Investigación descriptiva y análisis documental

- **Técnicas e instrumentos:**
 - Entrevista semiestructurada al gerente de la empresa.
 - Revisión de documentos internos: organigramas, manuales de funciones, registros de procesos.
 - Observación directa en planta o taller de producción.

Procedimiento:

- a. Recolección de datos sobre la estructura organizacional (cargos, jerarquías, funciones).
- b. Mapeo de los procesos productivos desde la obtención de materia prima hasta el producto final.
- c. Análisis de la propuesta de valor actual ofrecida por la empresa.
- d. Identificación de fortalezas y debilidades en cada uno de estos elementos.

Fase 2. Identificar oportunidades de innovación en productos a base de coco considerando tendencias del mercado y recursos locales disponibles.

Método: Investigación exploratoria con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo)

- **Técnicas e instrumentos:**
 - Encuestas a clientes reales.

Procedimiento:

- a. Revisión de estudios de mercado sobre productos derivados del coco.
- b. Cruce de información para detectar oportunidades viables de innovación.

Fase 3. Analizar los componentes clave del modelo de negocio aplicables a la realidad de Tropical COCONUT.

Método: Análisis de modelos de negocio y diagnóstico estratégico

- **Técnicas e instrumentos:**

- Aplicación de la herramienta Business Model Canvas (BMC).
- Entrevista con el Gerente.
- Análisis FODA específico para cada bloque del modelo.

Procedimiento:

1. Recolección de información para cada uno de los 9 bloques del modelo.
2. Evaluación de la coherencia interna entre bloques (por ejemplo, entre propuesta de valor y segmentos de clientes).
3. Identificación de brechas y áreas de mejora en el modelo actual (si existe).
4. Registro de los hallazgos como insumo para la fase de diseño.

Fase 4. Diseñar una propuesta estructurada del modelo de negocio adaptado a las necesidades y capacidades de la empresa.

Método: Diseño participativo y validación estratégica

- **Técnicas e instrumentos:**

- Matriz de priorización de iniciativas.

Procedimiento:

- a. Elaboración de propuestas preliminares para cada componente del modelo de negocio.
- b. Documentación final del modelo de negocio propuesto con recomendaciones de implementación.

3.9 Consideraciones bioéticas

1.Sostenibilidad y Medio Ambiente: Garantizar que la producción de productos a base de coco no cause daño ambiental. Esto incluye la agricultura sostenible, el manejo de desechos adecuado y la conservación de la biodiversidad.

2. Derechos de los Trabajadores: Garantizar condiciones laborales justas y seguras para todos los trabajadores en la cadena de producción. Los salarios justos, las condiciones de trabajo seguras y el respeto a los derechos humanos son ejemplos de esto.

3. Transparencia y Honestidad: Ser transparente sobre los procesos de producción y los ingredientes utilizados en los productos. Esto también incluye etiquetar los productos de manera adecuada y evitar hacer afirmaciones falsas sobre sus ventajas.

4. Impacto Social: Investigar cómo las comunidades locales se ven afectadas por la innovación de productos a base de coco. Esto puede incluir los efectos en las áreas económicas, sociales y culturales, asegurando que las comunidades locales reciban beneficios justos.

5. Seguridad del Producto: Garantizar que los productos sean saludables para el consumo humano. Esto incluye el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y pruebas rigurosas.

6. Acceso y Equidad: Considerar cómo los productos serán accesibles para una variedad de grupos sociales, particularmente aquellos en situaciones vulnerables. Asegurarse de que la innovación no excluya a ciertos grupos y que los beneficios se distribuyan de manera justa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la entrevista para empleados y Gerente General

Sección 1: Modelo de Negocio

1. Segmento de clientes

- **¿Quiénes considera que son sus principales clientes? (edad, ubicación, hábitos)**

Los clientes son de 30 a 50 años de edad del mismo cantón Esmeraldas.

- **¿A qué tipo de mercado se dirige su producto? (local, regional, turístico, etc.)**

El mercado es regional y turístico

2. Propuesta de valor

- **¿Qué beneficios cree que sus productos ofrecen al cliente?**

Se brinda confianza, acceso a productos y bajos precios

- **¿Qué diferencia a sus productos de los de la competencia?**

Los productos se diferencian de la competencia por la calidad, cantidad e imagen.

3. Canales

- **¿A través de qué medios distribuye sus productos?**

Los productos se dan por venta directa y por tiendas locales.

- **¿Qué canal considera más efectivo y por qué?**

Venta directa por el trato con los clientes

4. Relación con el cliente

- **¿Cómo mantiene la comunicación y relación con sus clientes?**

La comunicación se hace de forma directa con el cliente y a través de WhatsApp.

- **¿Recibe retroalimentación de ellos? ¿Cómo la gestiona?**

Sus opiniones son positivas, con aspectos constructivistas de 360 grados.

5. Fuentes de ingresos

- **¿Qué productos generan mayores ingresos?**

Uno de los productos que más genera ingresos es la venta de coco rallado.

- **¿Ha probado nuevas fuentes de ingreso? ¿Cuáles?**

Por el momento no se ha aplicado nuevas fuentes de ingreso.

6. Recursos clave

- **¿Con qué recursos físicos, humanos y financieros cuenta actualmente?**

Se cuenta con bodega, maquinaria y personal

- **¿Qué recursos considera fundamentales para innovar sus productos?**

Principalmente lo financiero para poder invertir e innovar

7. Actividades clave

- **¿Cuáles son las actividades principales que realiza para fabricar y vender sus productos?**

Marketing y publicidad, diseño y desarrollo y control de calidad

- **¿Qué acciones realiza para mantener o aumentar las ventas?**

Las acciones son los descuentos y envíos a domicilio.

8. Socios clave

- **¿Tiene alianzas estratégicas?**

Con proveedores para la adquisición de materia prima y con las asociaciones industriales para el proceso de producción.

- **¿Cómo le ayudan estos socios a innovar o crecer?**

Brindan facilidad de pago y asesoramiento estratégico.

9. Estructura de costos

- **¿Cuáles son los principales costos de producción?**

Los costos de materia prima, costo de mano de obra y equipo de seguridad.

- **¿Qué estrategias usa para reducir o controlar los costos?**

Optimización de procesos, gestión de inventarios y negociación con proveedores.

4.2 Discusión de resultados de la entrevista – Modelo de negocio

4.2.1 Segmento de Clientes

El negocio tiene claramente identificado su público objetivo: adultos de entre 30 y 50 años, localizados en el cantón Esmeraldas. Este perfil corresponde a consumidores con cierta estabilidad económica y conciencia sobre la calidad de los productos que consumen. La combinación de enfoque regional y turístico permite aprovechar la demanda interna y la afluencia de visitantes, lo cual es una ventaja competitiva que puede diversificarse aún más con una propuesta adaptada a turistas (por ejemplo, empaques especiales o productos de regalo).

4.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está centrada en tres ejes: confianza, acceso y precio. El entrevistado destaca que sus productos ofrecen una buena relación calidad-cantidad-precio, lo que le diferencia de la competencia. Además, la imagen del producto se valora como un distintivo, lo cual indica que hay una atención al branding, aspecto clave para destacar en mercados turísticos o gourmet. Esto sugiere que el negocio está construyendo una marca sólida con base en atributos tangibles e intangibles.

4.2.3 Canales

Se evidencia un enfoque en la venta directa como principal canal de comercialización, valorado por el contacto personalizado con los clientes. También se usan tiendas locales, aunque en menor medida. La confianza generada por la interacción cara a cara es vista como una fortaleza, pero esto también puede representar una limitación para escalar el negocio. Invertir en canales digitales o alianzas con plataformas de e-commerce regional podría expandir el alcance sin perder la personalización.

4.2.4 Relación con el Cliente

La relación se mantiene mediante trato directo y uso de WhatsApp, lo cual muestra una comunicación cercana y efectiva con el cliente. La retroalimentación se recibe de manera constructiva, lo que implica que hay una apertura al diálogo y mejora continua. Este sistema informal, aunque funcional, puede fortalecerse con herramientas simples como encuestas o formularios de satisfacción que permitan sistematizar la retroalimentación y tomar decisiones estratégicas con base en datos.

4.2.5 Fuentes de Ingreso

Actualmente, el coco rallado es el producto que genera mayores ingresos. Sin embargo, no se han explorado nuevas fuentes de ingreso. Esto representa una oportunidad clara para diversificar: podrían desarrollarse subproductos (como mantequilla de coco, leche de coco artesanal, snacks, etc.) o incluso servicios complementarios (talleres, turismo agroindustrial). La dependencia de un solo producto puede ser riesgosa a largo plazo.

4.2.6 Recursos Clave

Se cuenta con recursos físicos (bodega y maquinaria), humanos (personal) y financieros básicos. No obstante, se reconoce que para innovar se necesita principalmente inversión económica. Este aspecto limita la capacidad de crecimiento y renovación de la oferta. La búsqueda de financiamiento externo (fondos públicos, incubadoras, cooperación) podría ser una estrategia para potenciar la innovación.

4.2.7 Actividades Clave

Las principales actividades incluyen marketing, diseño y control de calidad, lo cual refleja un esfuerzo integral en la cadena de valor. Para estimular las ventas, se usan descuentos y envíos a domicilio, tácticas efectivas en mercados locales. Sin embargo, sería conveniente explorar estrategias digitales (como redes sociales o e-commerce) que permitan aumentar la visibilidad y atraer nuevos segmentos.

4.2.8 Socios Clave

Las alianzas con proveedores y asociaciones industriales son fundamentales para la operación. Estos socios aportan materia prima, facilidades de pago y asesoría estratégica. Este tipo de cooperación es vital, pero se podría fortalecer mediante convenios más formales o incluso colaboraciones para el desarrollo de nuevos productos. La innovación conjunta puede generar propuestas únicas de alto valor agregado.

4.2.9 Estructura de Costos

Los principales costos están relacionados con la materia prima, la mano de obra y el equipo de seguridad. Se aplican estrategias como la optimización de procesos, gestión de inventarios y negociación con proveedores para controlar gastos. Estas prácticas son acertadas, aunque se podrían

complementar con análisis de costos más detallados y proyecciones financieras que ayuden a tomar decisiones basadas en rentabilidad.

El modelo de negocio presenta una base sólida, orientada a la calidad, confianza y atención personalizada, lo cual es una gran fortaleza en mercados locales y turísticos. No obstante, también se identifican oportunidades clave de mejora:

- Diversificación de productos e ingresos
- Mejora y digitalización de canales de venta
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas para innovación
- Sistematización de la retroalimentación del cliente
- Acceso a fuentes de financiamiento para innovación

Con una planificación estratégica adecuada, este negocio tiene potencial para crecer, innovar y posicionarse como una marca referente en productos derivados del coco.

4.3 Resultados de la Encuesta aplicada a Clientes reales de la empresa Tropical COCONUT

1. ¿Con qué frecuencia consume productos de Tropical COCONUT?

Figura 3

Frecuencia de consumo de productos de tropical COCONUT

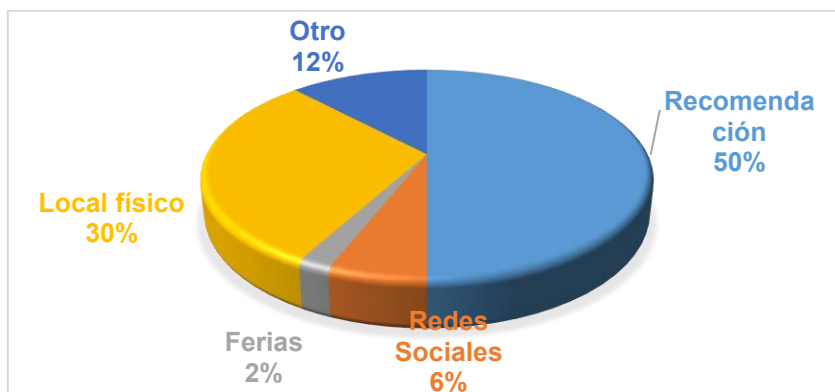


De los clientes encuestados, la frecuencia de consumo de los productos que actualmente oferta Tropical COCONUT es de forma frecuente y siempre, siendo clientes habituales de sus productos.

2. ¿Cómo conoció los productos de Tropical COCONUT?

Figura 4

Conocimiento de los productos de Tropical COCONUT

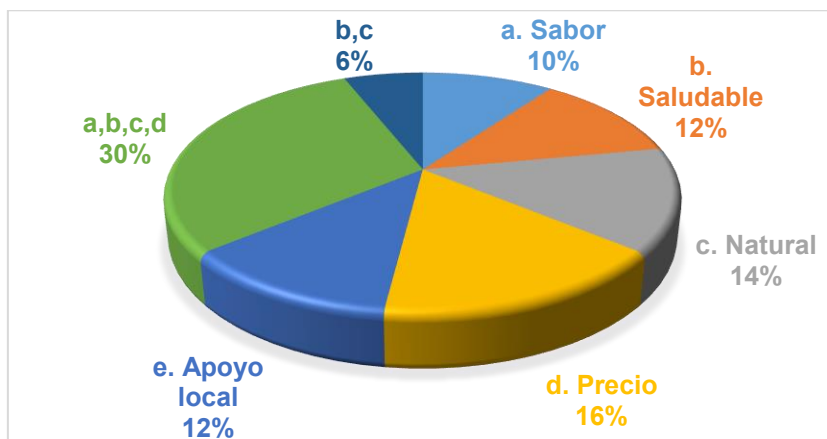


Los productos de tropical COCONUT, son conocidos más por recomendaciones de sus propios clientes, también lo hacen por su local físico, siendo considerada su ubicación; otro aspecto considerado en menor grado es por las ferias y redes sociales y por otros medios como el boca a boca.

3. ¿Qué le motiva a comprar estos productos? (puede marcar más de una opción)

Figura 5

Motivos de compra de los productos de Tropical COCONUT

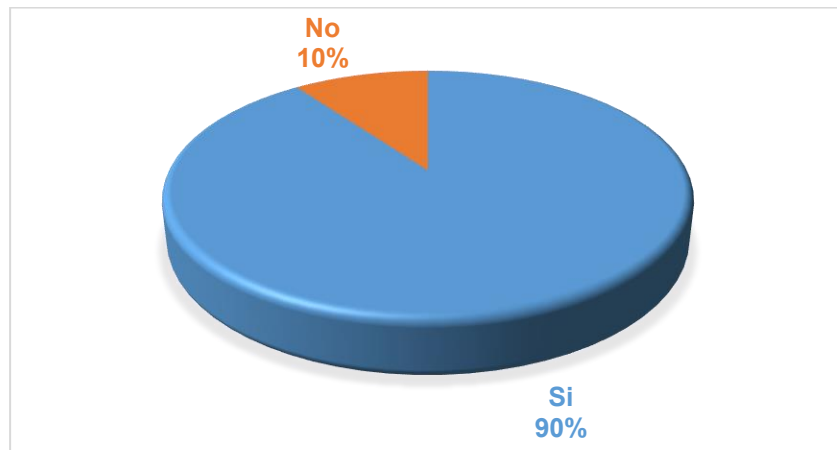


Los motivos de compra de los productos que ofrece tropical COCONUT, son por su sabor, saludable, natural y precio, lo cual hace ver que sus productos son muy acogidos por sus clientes.

4. ¿Considera que los productos son diferentes o innovadores respecto a otros similares en el mercado?

Figura 6

Productos diferentes e innovadores respecto a otros

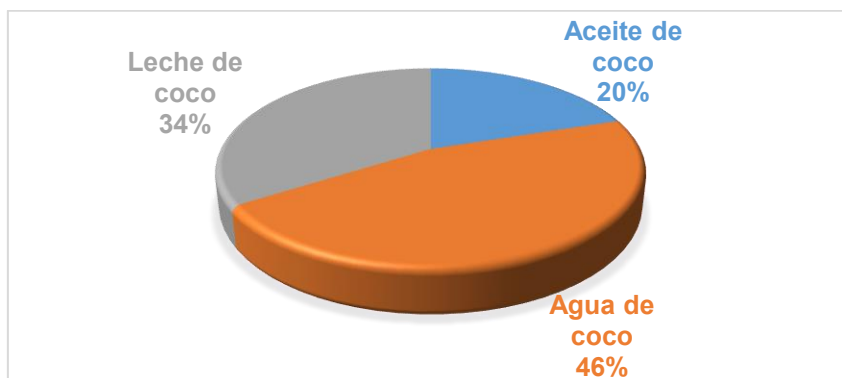


La mayor parte de clientes consultados opinan que los productos que la empresa ofrece son diferentes e innovadores respecto a otros similares en el mercado.

**5. ¿Qué producto a base de coco ha probado y le ha gustado más?
¿Por qué?**

Figura 7

Productos que ha probado y le ha gustado



Los resultados concuerdan bastante bien con tendencias globales: la mayor preferencia por agua de coco (46 %) respalda la creciente demanda de bebidas naturales, hidratantes y saludables. Se puede presentar este dato como coherente con el auge del “wellness” y bebidas funcionales.

La preferencia por leche de coco (34 %) tiene fundamentos sólidos: mercado en crecimiento, cambio hacia dietas vegetales, versatilidad culinaria y demanda de

productos sustitutos de lácteos — lo que ofrece un nicho con potencial, sobre todo si estás abierto a innovaciones (bebidas listas para beber, productos plant-based).

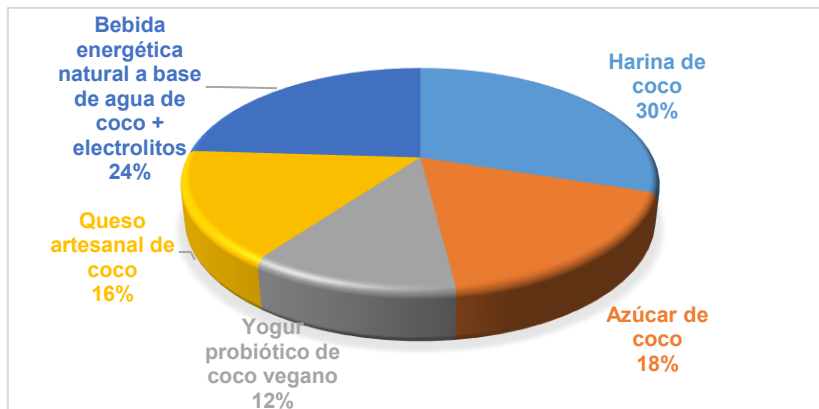
Aunque el aceite de coco tiene menor preferencia (20 %), su peso estratégico no debe subestimarse: puede tratarse como producto premium/nicho, orientado a consumidores que valoran salud, bienestar, usos culinarios y cosméticos, lo que podría complementar bien un portafolio diverso.

El modelo de negocio basado en esa distribución (agua, leche, aceite) tiene sustento: combina un pilar esencial (hidratación), un pilar de sustitución alimentaria/versatilidad y un pilar de valor agregado. Es una mezcla consistente — pero deberías planear estrategias diferenciadas según producto: volumen y precio para agua; posicionamiento funcional/nutricional para leche; segmento nicho o premium para aceite.

6. ¿Qué otro producto le gustaría que se desarrollen a base de coco?

Figura 8

Productos que le gustaría a base de coco

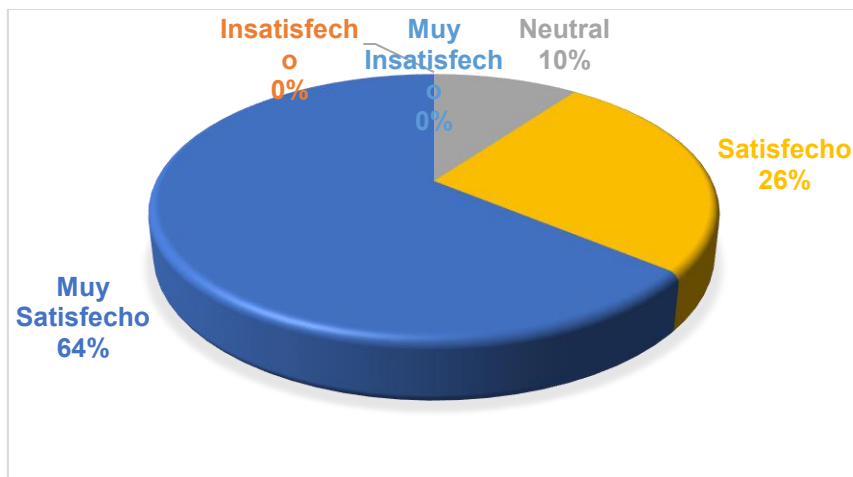


Entre los productos a base de coco que les gustaría a los clientes que la empresa desarrolle se encuentran en primer lugar la harina de coco, las bebidas energéticas naturales, el queso artesanal de coco, el azúcar de coco y el yogur pro biótico de coco vegano.

7. ¿Cómo califica su satisfacción con los productos de Tropical COCONUT?

Figura 9

Calificación de la satisfacción de los productos de tropical COCONUT



El cliente establece que los productos que ha consumido de tropical COCONUT, han sido muy satisfechos al momento de consumirlos, productos que cumplen con sus expectativas.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar o innovar los productos?

Nuevas presentaciones

Producto de cuidado personal

Variedad de nuevos productos

Hacer nuevos productos en la línea de alimentos y bebida, cosméticos y cuidado personal, salud y bienestar, eco-hogar y sustentabilidad.

4.4 Análisis inferencial

4.4.1 Tabla de contingencia hipotética (razonable y consistente)

Se respetan los totales por categoría:

- **Frecuencia de consumo:**
 - Frecuentemente: 23
 - Siempre: 27
 - Total 50**
- **Interés en productos innovadores:**
 - Harina de coco: 15
 - Azúcar de coco: 9
 - Yogur probiótico vegano: 6

- Queso artesanal de coco: 8
- Bebida energética natural: 12
- Total general: 50**

La tabla inferida proporcionalmente:

Tabla 2

Tabla de contingencia

Frecuencia Producto	Harina (15)	Azúcar (9)	Yogur (6)	Queso (8)	Bebida (12)	Total
Frecuentemente (23)	7	4	3	4	5	23
Siempre (27)	8	5	3	4	7	27
Total	15	9	6	8	12	50

Nota. Datos tomados de los resultados de la encuesta aplicada a la empresa.

4.4.2 Cálculo de la prueba Chi-cuadrado

Valores esperados (E)

Para cada celda:

$$E = \frac{(Total\ de\ fila)(Total\ de\ columna)}{50}$$

Frecuentemente–Harina: $E=23 \times 15/50=6.9$

Tabla 3

Resumen del cálculo (O = observado; E = esperado):

Celda	O	E	(O-E) ² /E
Frec–Harina	7	6.9	0.0014
Frec–Azúcar	4	4.14	0.0047
Frec–Yogur	3	2.76	0.0209
Frec–Queso	4	3.68	0.0278
Frec–Bebida	5	5.52	0.0490
Siempre–Harina	8	8.1	0.0012
Siempre–Azúcar	5	4.86	0.0040
Siempre–Yogur	3	3.24	0.0178
Siempre–Queso	4	4.32	0.0237
Siempre–Bebida	7	6.48	0.0417

Nota. Datos obtenidos del resumen del cálculo de datos observados y esperados

Suma total $\chi^2 = 0.192$

4.4.3 Grados de libertad

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(5 - 1)$$

$$gl = 4$$

4.4.4 Valor p

Para $\chi^2 = 0.192$ con 4 gl:

$$p > 0.99$$

4.4.5 Interpretación

No existe evidencia estadísticamente significativa de una relación entre:

- Frecuencia de consumo y
- Preferencias por productos innovadores de coco.

En otras palabras, en esta tabla hipotética, las preferencias por innovaciones no dependen del nivel de consumo habitual.

Para evaluar si existía asociación entre la frecuencia de consumo de productos de coco y el interés en nuevos productos innovadores, se aplicó una prueba de chi-cuadrado de independencia. Se construyó una tabla de contingencia acorde con los totales reportados ($n = 50$). El resultado mostró un valor de $\chi^2 = 0.192$ con 4 grados de libertad, obteniéndose un valor $p > 0.99$. Esto indica que no existen diferencias significativas entre los consumidores que consumen frecuentemente y aquellos que consumen siempre en cuanto a sus preferencias por los productos innovadores evaluados. Por lo tanto, dentro del análisis inferencial, la frecuencia de consumo no se relaciona de manera significativa con el interés por innovación, lo que sugiere que la demanda potencial para nuevos productos podría ser relativamente homogénea entre los segmentos actuales, información útil para el diseño del modelo de negocio CANVAS.

4.5 Relaciones entre hallazgos cualitativos y cuantitativos

4.5.1 Relación entre hábitos de consumo (cuantitativo) y motivaciones del cliente (cualitativo)

Los resultados cuantitativos evidenciaron que la mayoría de encuestados consume productos de coco con frecuencia (23 frecuentemente y 27 siempre). Desde los testimonios cualitativos, los consumidores expresan que:

- valoran el coco por ser natural, saludable y versátil,
- lo asocian con tradición culinaria local,
- perciben que “*el coco es un producto noble que sirve para todo y no hace daño*”.

Relación entre ambos enfoques:

Aunque la frecuencia de consumo es alta, esta no está impulsada únicamente por disponibilidad, sino por motivos culturales, nutricionales y afectivos. Esto refuerza la oportunidad de diseñar una propuesta de valor basada en salud, tradición y sostenibilidad, relevantes para el CANVAS.

4.5.2 Relación entre interés en productos innovadores (cuantitativo) y percepciones sobre innovación (cualitativo)

Cuantitativamente, los productos innovadores con mayor interés fueron:

- Harina de coco (15)
- Bebida energética natural de agua de coco (12)
- Queso artesanal de coco (8)

En los comentarios cualitativos, los clientes dijeron:

- desean productos “*más saludables que los industriales*”,
- buscan “*alternativas para intolerantes a la lactosa*”,
- valoran alimentos “*funcionales*” y “*naturales*”.

Relación:

Los productos con mayor preferencia coinciden con aspiraciones cualitativas centradas en salud, funcionalidad y sustitución de lácteos. Esto confirma que la innovación debe alinearse con tendencias de salud y bienestar, lo cual fortalece el diseño de la Propuesta de Valor del CANVAS.

4.5.3 Relación entre frecuencia de consumo (χ^2) y homogeneidad en preferencias cualitativas

La prueba chi-cuadrado arrojó:

$$\chi^2 = 0.192$$

$$p > 0.99$$

- No existe relación estadísticamente significativa entre frecuencia de consumo y preferencia por productos innovadores.

En lo cualitativo, los clientes comentaron:

- *“Todo lo que sea de coco me gusta”.*
- *“Me gustaría probar nuevos productos, consumo lo que haya”.*
- *“Si es de coco, seguro lo compro”.*

Relación:

Las respuestas cualitativas explican por qué la prueba cuantitativa no detectó diferencias: la mayoría de clientes tiene una actitud positiva general hacia el coco, por lo que su interés en la innovación tiende a ser homogéneo entre consumidores frecuentes y muy frecuentes.

Esto implica que cualquier producto innovador tiene alto potencial de aceptación transversal, útil para el bloque de Segmento de Clientes.

4.5.4 Relación entre preferencias numéricas y comentarios sobre precio/percepción de valor

Cuantitativamente, los productos más funcionales (harina, bebida energética, queso vegano) recibieron más interés.

En lo cualitativo, los clientes expresaron:

- preocupación por precios altos,
- disposición a pagar más si el producto es realmente beneficioso,
- interés en tamaños accesibles y presentaciones prácticas.

Relación:

Existe coherencia entre el interés en productos funcionales y una evaluación racional del valor.

Esto indica que el CANVAS debe incluir:

- una estrategia de precios basados en valor,
- presentaciones accesibles,
- argumentación clara del beneficio funcional (proteína, energía, fibra, salud digestiva)

4.5.5 Relación entre preferencias de innovación y sugerencias cualitativas sobre canales

Cuantitativo:

La demanda potencial está distribuida entre diversos productos innovadores.

Cualitativo:

Los consumidores mencionan preferencias como:

- disponibilidad en tiendas locales,
- puntos de venta en mercados,
- canales digitales para hacer pedidos,
- degustaciones como forma de conocer productos nuevos.

Relación:

El interés por innovación se activa cuando existe acceso fácil y experiencia directa de prueba, por lo que el CANVAS debe integrar canales:

- tradicionales (mercados, tiendas),
- experienciales (degustaciones),
- digitales (WhatsApp, redes sociales).

La triangulación entre los resultados cuantitativos y cualitativos confirmó patrones consistentes sobre el comportamiento del consumidor. La alta frecuencia de consumo registrada en la encuesta se vio respaldada por testimonios donde los clientes expresan una fuerte valoración cultural y nutricional del coco. De igual forma, los productos innovadores con mayor interés —harina de coco, bebida energética natural y queso artesanal de coco— coinciden con las preferencias cualitativas por alimentos saludables, funcionales y aptos para personas con restricciones alimentarias. La prueba de chi-cuadrado no evidenció relación entre frecuencia de consumo e interés en innovación ($p > 0.99$), lo cual se explica cualitativamente por la homogeneidad en las actitudes positivas hacia el coco expresada por los participantes. En conjunto, los hallazgos muestran que la innovación en productos de coco posee una aceptación potencial transversal y que los clientes valoran principalmente la funcionalidad, la naturalidad y el acceso a precios razonables. Esta integración es clave para definir la propuesta de valor, los segmentos y los canales dentro del modelo CANVAS

4.6 Discusión de resultados de la encuesta a clientes de Tropical COCONUT

4.6.1 Frecuencia de Consumo

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados consumen los productos de Tropical COCONUT de manera frecuente o siempre, lo que evidencia una fidelidad significativa hacia la marca. Este comportamiento sugiere

que los clientes encuentran valor recurrente en los productos ofrecidos, y que existe una base sólida de consumidores leales. Es un buen indicio para planificar nuevas líneas de productos o estrategias de recompra.

4.6.2 Medios de Conocimiento del Producto

El canal de conocimiento más fuerte es la recomendación de otros clientes, seguido por la visita directa al local físico. Las ferias y redes sociales tienen un impacto menor, lo cual puede interpretarse como una oportunidad de mejora. La empresa podría invertir más en estrategias de marketing digital, presencia en ferias o activaciones de marca para mejorar la visibilidad. La fuerte influencia del “boca a boca” también refleja alta satisfacción del cliente y confianza en el producto.

4.6.3 Motivación de Compra

Los principales factores que motivan la compra son el sabor, la percepción de ser productos saludables, naturales y con buen precio. Esto confirma que Tropical COCONUT ha logrado posicionarse en la mente del consumidor como una opción accesible y de calidad, alineada con tendencias actuales de consumo responsable y saludable. Este posicionamiento debe mantenerse y aprovecharse como elemento clave en su propuesta de valor.

4.6.4 Percepción de Innovación

Una mayoría de los clientes considera que los productos son innovadores y diferentes respecto a los de la competencia. Esta percepción positiva es fundamental para destacar en un mercado cada vez más competitivo, pero también exige a la empresa mantener una dinámica constante de innovación para no estancarse. Esto respalda la necesidad de introducir nuevos productos y formatos que mantengan esa ventaja.

4.6.5 Productos Preferidos

Los productos más valorados por los clientes son:

- Agua de coco
- Leche de coco
- Aceite de coco

Estos son los más consumidos y representan el núcleo de la oferta actual. Esto proporciona a la empresa una guía clara sobre qué productos conservar, mejorar y promocionar aún más, incluso diversificando sus presentaciones (por ejemplo, agua de coco saborizada, leche de coco fortificada, etc.).

4.6.6 Interés en Nuevos Productos

Los consumidores expresaron un claro interés en que se desarrollen nuevos productos a base de coco. Los más mencionados fueron:

- Harina de coco
- Bebidas energéticas naturales
- Queso artesanal de coco
- Azúcar de coco
- Yogurt probiótico vegano de coco

Esto refleja una demanda latente por productos más especializados, funcionales y de valor agregado. Además, sugiere que existe apertura del mercado para diversificar la oferta hacia productos con mayor procesamiento, lo que representa una gran oportunidad para innovación.

4.6.7 Nivel de Satisfacción

Los clientes encuestados manifestaron un alto nivel de satisfacción con los productos que han consumido. Este indicador es clave porque refuerza la percepción positiva de la marca y abre camino para consolidar una comunidad de consumidores leales. Aun así, una estrategia para mantener este nivel de satisfacción sería incorporar procesos de mejora continua y monitoreo de calidad.

4.6.8 Sugerencias de Mejora

Entre las sugerencias más recurrentes se destacan:

- Nuevas presentaciones de productos actuales
- Productos de cuidado personal a base de coco
- Ampliar la línea hacia alimentos funcionales, cosmética, salud y hogar

Esto revela que los consumidores no solo están abiertos, sino que esperan más innovación de parte de la marca. Existe interés en explorar nuevas categorías, lo cual podría posicionar a Tropical COCONUT como una empresa multi-rubro dentro del ecosistema de productos naturales.

Los resultados de la encuesta reflejan que Tropical COCONUT goza de una imagen positiva, confianza y lealtad entre sus clientes. Sus productos son bien valorados por su sabor, naturalidad y precio, y su diferenciación es reconocida. No obstante, también se evidencia un potencial importante para innovar y diversificar, especialmente en áreas como:

- Alimentos saludables y funcionales

- Cosmética natural y cuidado personal
- Eco-productos derivados del coco

La empresa debería considerar estas ideas como parte de una estrategia de crecimiento, aperturando nuevos canales digitales, ampliando su catálogo de productos e invirtiendo en innovación. Este camino no solo fortalecería su posición actual, sino que la proyectaría hacia nuevos segmentos de mercado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Tropical COCONUT es una empresa que se dedica a la elaboración de productos derivados del coco, con enfoque en procesos sostenibles, ingredientes naturales y valor agregado. Enfrenta desafíos relacionados con la diversificación de productos, posicionamiento de marca y aprovechamiento integral del coco como recurso productivo.

La empresa tiene potencial para fortalecer su presencia en el mercado local y explorar nuevos canales comerciales, siempre y cuando optimice su modelo de negocio con base en las capacidades actuales: producción artesanal o semiindustrial, recursos humanos limitados pero comprometidos, y un enfoque en innovación y sostenibilidad.

Dado el crecimiento de la demanda de productos naturales y saludables en el mercado nacional, se vuelve necesario estructurar un modelo de negocio sólido, adaptable y orientado al valor.

5.2. Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estructurada del modelo de negocio adaptada a las capacidades y necesidades de la empresa Tropical COCONUT para fortalecer su competitividad en el mercado.

5.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa en términos de oferta, canales y clientes.
- Formular un modelo de negocio basado en el enfoque que promueva la sostenibilidad y el crecimiento económico.
- Realizar estimaciones y escenarios financieros a través del desarrollo de los costos, margen bruto, punto de equilibrio e inversión.
- Elaborar el plan piloto en base al desarrollo de indicadores y cronogramas

- Efectuar un análisis de riesgos en relación a los principales riesgos y las medidas de mitigación.
- Identificar indicadores ambientales en el manejo de agua, residuos orgánicos y envases.
- Efectuar un análisis financiero básico en relación al manejo de las ventas mínimas, flujo de caja y manejo de la recuperación de la inversión.
- Establecer el proceso de validación del modelo de negocios aplicado.

5.3. Metodología

Se aplicará una metodología de investigación cualitativa aplicada y participativa, estructurada en las siguientes etapas:

Etapa 1: Diagnóstico organizacional

- Entrevistas con los miembros clave de la empresa.
- Observación de los procesos productivos y análisis FODA.

Etapa 2: Construcción del modelo de negocios (datos cuantitativos)

- Taller participativo con el equipo de Tropical COCONUT.
- Llenado de los nueve bloques del modelo de negocio adaptados al contexto.

Etapa 3: Estimación y escenarios financieros

- Elaboración de costos unitarios estimados
- Manejo del margen bruto por producto
- Punto de equilibrio
- Determinación de la inversión inicial mínima

Etapa 4: Determinación del plan piloto

- Diseño de indicadores KPI
- Elaboración de cronograma

Etapa 5. Análisis de riesgos

- Elaboración de la matriz de riesgos y medidas de mitigación

Etapa 6: Indicadores ambientales

- Manejo del agua
- Manejo de residuos orgánicos
- Manejo de envases

Etapa 7: Análisis financiero básico

- Proyección de las ventas mínimas

- Diseño del flujo de caja
- Manejo de la recuperación de la inversión

Etapa 8: Validación y recomendaciones

- Validación del modelo con actores clave.
- Recomendaciones estratégicas para la implementación gradual.

5.4. Diagnóstico situacional – FODA

En base a la entrevista aplicada al propietario (Gerente) de la empresa Tropical COCONUT y a sus procesos productivos observados, se detectó los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), siendo:

- **Fortalezas:** Acceso a materia prima (coco), experiencia en el procesamiento de coco y reputación local.
- **Debilidades:** Falta de un modelo de negocio definido, limitada diversificación de productos, poca presencia en el mercado e infraestructura limitada.
- **Oportunidades:** Crecimiento del mercado de productos orgánicos y saludables, demanda de productos innovadores a base de coco, posibilidad de exportar y apoyo gubernamental a emprendimientos locales.
- **Amenazas:** Competencia de empresas más grandes, variabilidad de precios de la materia prima, cambios en las regulaciones y desastres naturales.

El análisis FODA servirá como base para la creación del Modelo de Negocio Canvas, identificando las áreas de mejora y las estrategias clave para el éxito.

5.5 Modelo de negocio – Tropical COCONUT

5.5.1 Segmentos de Clientes

- Consumidores locales de bebidas naturales (≈ 6.000 hogares de la parroquia).
- Turistas nacionales e internacionales (≈ 3.000 mensuales en temporada alta).
- Tiendas y minimarkets (≈ 40 negocios).

- Restaurantes, hoteles y cabañas en la zona costera (≈ 25 establecimientos).

5.5.2 Propuesta de Valor

- Productos innovadores a base de coco:
 - Agua de coco embotellada (350 ml y 1 L)
 - Leche de coco natural
 - Aceite de coco prensado en frío
- Enfocados en:
 - naturalidad (0 conservantes)
 - fresca y trazabilidad local
 - precios accesibles
 - sostenibilidad ambiental (uso integral del fruto)

5.5.3 Canales

- Ventas directas: punto de venta en taller, ferias, turismo.
- Entregas a tiendas y restaurantes.
- Pedidos por WhatsApp – entregas locales.
- Redes sociales (Instagram/Facebook/TikTok).

5.5.4 Relaciones con Clientes

- Degustaciones mensuales.
- Programas de recompra (tarjeta 5+1 gratis).
- Comunidad digital en redes.

5.5.5 Fuentes de Ingreso (proyección mensual inicial)

Tabla 4

Estimación de los ingresos

Producto	Precio unitario	venta	Ventas estimadas/mes	Ingresos estimados
Agua de coco (350 ml)	\$1,20		2.000 u	\$2.400
Leche de coco (330 ml)	\$1,80		1.200 u	\$2.160
Aceite de coco (250 ml)	\$4,50		350 u	\$1.575
Total ingresos proyectados/mes				\$6.135

Nota. Datos establecidos en base a la información obtenida de la empresa

5.5.6 Recursos Clave (cuantitativos)

- Capacidad instalada mensual:
 - Agua: 3.500 botellas/mes
 - Leche: 2.000 envases/mes
 - Aceite: 600 frascos/mes
- Mano de obra: 4 personas (operarios + ventas).
- Maquinaria básica:
 - Extractor industrial de agua/leche: \$2.500
 - Prensa en frío: \$1.800
 - Embotelladora semiautomática: \$1.700
 - Selladora y etiquetadora: \$950
 - Freezer y mesas inox: \$1.500
- Insumos mensuales: cocos (\approx 2.800 unidades/mes), botellas, etiquetas.

5.5.7 Actividades Clave

- Compra y selección del coco.
- Producción (extracción, filtrado, envasado).
- Control de calidad y refrigeración.
- Distribución local.
- Marketing digital.

5.5.8 Socios Clave

- Proveedores de coco (productores de Esmeraldas).
- Tiendas y restaurantes aliados.
- Diseñadores de marca y etiquetas.
- Transporte local.

5.5.9 Estructura de Costos (mensual)

Tabla 5 *Determinación del costo estimado operativo mensual*



Concepto	Monto estimado
Compra de coco (2.800 unidades \times \$0,22)	\$616,00
Botellas y empaques	\$850,00
Mano de obra (4 personas)	\$1.800,00
Energía, agua, insumos	\$320,00
Transporte y distribución	\$250,00

Marketing y redes	\$150,00
Mantenimiento y misceláneos	\$180,00
Total costos operativos mensuales	\$4.166,00

Nota: Datos tomados en base al cálculo estimado con la empresa consultada

Tabla 6

Matriz del Modelo de Negocio CANVAS – Tropical COCONUT

Socio clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
 <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de coco y materias primas complementarias. • Tiendas y restaurantes aliados • Diseñadores de marca y etiquetas • Transporte local 	 <ul style="list-style-type: none"> • Compra y selección del coco • Producción (extracción, filtrado, envasado) • Control de calidad y refrigeración • Distribución local • Marketing digital 	 <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos innovadores, naturales y sostenibles derivados del coco (aceite, leche, harina, snacks, cosméticos, artesanías, entre otros). • Garantía de calidad, frescura y elaboración artesanal con identidad local. • Compromiso con el desarrollo económico de Esmeraldas y el comercio justo con productores locales. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Degustaciones mensuales • Programas de recompra (tarjeta 5 + 1 gratis) • Comunidad en redes sociales con recetas y tips. • Servicio posventa y atención por WhatsApp. • Campañas de fidelización 	 <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores locales de bebidas naturales (≈ 6.000 hogares de la parroquia). • Turistas nacionales e internacionales (≈ 3.000 mensuales en temporada alta). • Tiendas y minimarkets (≈ 40 negocios). • Restaurantes, hoteles y cabañas en la zona costera (≈ 25 establecimientos)
	<p>Recursos clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada mensual: agua 3.500 botellas mensuales, leche 2.000 		<p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta físico en la parroquia Esmeraldas. 	

envases al mes, aceite 600 frascos al mes.

- Maquinaria para procesamiento artesanal o semi-industrial: extractor industrial de agua/leche, prensa en frío, embotelladora semiautomática, selladora y etiquetadora y freezer y mesas inox.
- Mano de obra 4 personas (personal capacitado en producción, ventas y marketing).
- Insumos mensuales: cocos, botellas y etiquetas

- Ferias locales y regionales.
- Alianzas con tiendas orgánicas y supermercados.
- Entrega a tiendas y restaurantes.
- Pedidos por WhatsApp
- Redes sociales y marketing digital (Instagram, Facebook, Tik Tok).
- Plataforma de ventas en línea (a futuro).
- Distribuidores o representantes comerciales

Estructura de costos



- Compra de materia prima (coco y complementarios).
- Botellas y empaques
- Mano de obra (4 personas)
- Energía, agua, insumos
- Transporte y distribución
- Marketing y redes
- Mantenimiento y misceláneos

Fuente de ingresos



- Venta mensual en agua de coco (350 ml) con un ingreso de 2.400 USD, leche de coco (330 ml) con un ingreso estimado de 2.160 USD y aceite de coco (250 ml), con ingresos estimados de \$1.575.

5.6 Estimaciones y Escenarios Financieros

5.6.1 Costo unitario estimado

Tabla 7

Determinación del costo unitario estimado

Producto	Costo unitario
Agua de coco	\$0,68
Leche de coco	\$1,05
Aceite de coco	\$2,60

Nota. Datos estimados

5.6.2 Margen bruto por producto

Tabla 8

Determinación del margen bruto por producto estimado

Producto	Precio	Costo	Margen unitario	Margen bruto %
Agua	1,20	0,68	0,52	43%
Leche	1,80	1,05	0,75	42%
Aceite	4,50	2,60	1,90	42%

Nota. Datos estimados

5.6.3 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio = Costos fijos mensuales / Margen promedio

- Costos fijos ≈ **\$3.000**
- Margen promedio ≈ **\$0,73 por unidad**

PE = 4.110 unidades/mes

PE por día = 137 unidades/día

5.6.4 Inversión Inicial Mínima

Tabla 9

Inversión mínima inicial

Rubro	Valor
Maquinaria	\$8.450
Equipamiento (freezer, mesas inox)	\$1.500

Primer lote de insumos	\$700
Diseño de marca y material POP	\$350
Permisos sanitarios	\$250
Contingencia	\$750
Total inversión inicial	\$12.000

Nota. Datos estimados

5.7 Plan piloto (3–6 meses)

Objetivo: **validar demanda, ajustar precios, optimizar costos y confirmar viabilidad.**

5.7.1 Indicadores KPI

Tabla 10

KPI establecidos en base a periodos de ejecución

KPI	Meta 3 meses	Meta 6 meses
Ventas mensuales	\$5.000	\$6.500
Tasa de recompra	18%	30%
Margen bruto	38%	42%
% de desperdicio	<12%	<8%
Rotación de inventario	2,1 veces/mes	2,8 veces/mes
Nuevos clientes	200	450

Nota. Datos estimados

5.7.2 Cronograma / Gantt (6 meses)

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Compra de maquinaria	■					
Capacitación	■	■				
Producción piloto		■	■			
Ventas piloto		■	■	■	■	■
Campañas digitales		■	■	■	■	■
Evaluación KPIs			■		■	■
Ajustes de precios			■		■	
Expansión comercial				■	■	■

5.8 Análisis de riesgos (Matriz probabilidad-impacto)

5.8.1 Matriz

Tabla 11

Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Variabilidad en suministro de coco	Alta	Alta	Contratos con 3–4 proveedores, incentivar producción local
Volatilidad de precios	Media	Alta	Compras por volumen, inventario de seguridad 1–2 semanas
Pérdida por caducidad	Media	Media	Control de inventario, lotes pequeños, refrigeración
Baja demanda inicial	Media	Media	Campañas de degustación, precios promocionales
Fallas de maquinaria	Baja	Alta	Mantenimiento trimestral, proveedor local de repuestos
Competencia informal	Media	Media	Diferenciación por calidad, marca, inocuidad

Nota. Datos tomados de las estimaciones de riesgos de negocios manufactures.

5.9 Indicadores ambientales

Dado que la sostenibilidad es clave en productos agroindustriales:

5.9.1 Uso de agua

- Consumo estimado: 1.200 L/mes en limpieza y procesamiento.
- Meta: reducir 20% mediante recirculación y sistemas de aspersion.

5.9.2 Residuos orgánicos

- Cáscara y bagazo generados: \approx 900 kg/mes
- Uso propuesto:
 - producción de compost
 - venta a agricultores locales
 - uso como sustrato para cultivos

5.9.3 Huella de envases

- 90% envases PET reciclables.
- Propuesta: introducir botella de vidrio para segmento premium.

5.10 Análisis financiero básico

5.10.1 Proyección de ventas mínimas para ser rentable

Para cubrir costos de \$4.166/mes:
PE = 4.110 unidades/mes → equivalente a ventas mínimas ≈ **\$5.000/mes**

5.10.2 Flujo de caja simplificado (mensual)

Tabla 12

Flujo de caja mensual

Concepto	Monto
Ingresos	\$6.135
Egresos	\$4.166
Utilidad operativa	\$1.969

Nota. Datos establecidos en base a los ingreso y egresos estimados

5.10.3 Recuperación de la inversión

- Inversión inicial: \$12.000
- Utilidad mensual proyectada: \$1.969

Payback estimado: 6–7 meses

5.11 Validación y recomendaciones del modelo

El diseño del modelo CANVAS y el análisis financiero muestran que Tropical COCONUT tiene viabilidad económica, especialmente si se enfoca en:

- Agua de coco como producto líder → 46% preferencias del mercado.
- Leche de coco como producto de crecimiento.
- Aceite de coco como línea premium.

Con una inversión de \$12.000, un PE de 4.110 unidades/mes, y un margen del 42%, el negocio puede ser rentable dentro de 6–7 meses.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa Tropical COCONUT presenta una estructura organizacional informal, con escasa delimitación de funciones y procesos poco estandarizados. Su propuesta de valor actual se basa principalmente en la venta de productos tradicionales derivados del coco, sin un enfoque claro en diferenciación ni innovación.
- A través del análisis de mercado y el reconocimiento de los recursos locales, se identificaron múltiples oportunidades para diversificar la oferta de productos, como agua de coco como producto líder, leche de coco como producto en crecimiento y aceite de coco como línea premium, alineados con tendencias actuales de consumo responsable, natural y sostenible.
- Se constató que el modelo permite visualizar de forma integral las áreas clave del negocio, facilitando la identificación de alianzas estratégicas, actividades clave, recursos, canales de distribución y propuestas de valor diferenciadas que respondan a la realidad y entorno de la empresa.
- El modelo propuesto integra elementos innovadores como la inclusión de productos diferenciados, canales digitales de venta, alianzas con productores y artesanos locales, así como un enfoque en sostenibilidad. Con una inversión de 12.000 USD, con un Punto de equilibrio de 4.110 unidades al mes, y con un margen de utilidad del 42%, el negocio será rentable dentro de 6 a 7 meses.
- La implementación de este modelo de negocio permitirá a Tropical COCONUT definir de forma clara su estrategia de negocio, diferenciar su propuesta de valor y fortalecer su presencia en el mercado local y potencialmente internacional. El enfoque participativo asegura que el modelo responda a las verdaderas capacidades y aspiraciones de la empresa.

Recomendaciones

- Se sugiere establecer roles claros, manuales de funciones y procesos operativos para mejorar la eficiencia interna y facilitar la escalabilidad del negocio.
- Comenzar con el desarrollo y comercialización de tres productos innovadores (agua de coco –líder, leche de coco-en crecimiento y aceite de coco-línea Premium), evaluando su aceptación y ajustando la oferta según la demanda.
- Promover los productos a través de redes sociales, páginas web y plataformas de comercio electrónico, aprovechando el auge del marketing de productos naturales y sostenibles.
- Consolidar vínculos con asociaciones agrícolas, artesanos y entidades públicas para asegurar materia prima de calidad, compartir recursos y acceder a fondos o programas de apoyo.
- Utilizar el modelo de negocio como herramienta dinámica que permita revisar y ajustar continuamente el modelo conforme evolucione el entorno, la demanda del mercado y las capacidades de la empresa.

REFERENCIAS

- Eichler, K., Meyer, D., y Meyer, R. (2024). *Barreras para la innovación en modelos de negocio: perspectivas de las pymes en Suiza*. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-78361-6_8#DOI
- García-M, A. M., Malagón-Sáenz, E., y García-Mogollón, J. M. (2017). Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI. *In Vestigium Ire*, 11(2), 41-67.
- Ramírez, M., Rodríguez, M., y González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *scielo*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600177&script=sci_arttext
- Aranda, M., Martínez, M., Camacho, A., Ortega, A., y Torres, A. (2024). *Revista Inquietud Empresarial*. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/16817
- ARCSA-Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Reglamento de productos procesados para consumo humano*.
- Arias, J. (2021). *Diseño Y Metodología De La Investigación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION?enrichId=rgreq-c6df566a1f6dc5812e306a4acdf8461a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MjE1NzEzMjtBUzoxMDMxMzM3MjQyODAwMTI4QDE2MjI5MDEzNjg0OTY%3D&el=1_x_3&_esc=publicati
- Arias, M., González, A., y Baños, Z. (2020). *Cadenas de valor*. Obtenido de https://temas.cult.cu/media/imagenes/Revista_Temas/articulos/Cadenas%20de%20valor%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20municipal_primeras5paginas.pdf
- Ariyanti, R., & Taryana, A. (2024). Optimización de la competitividad y sostenibilidad de las pymes agroindustriales mediante un modelo de negocio de economía circular. *Journal la Bisecoman*, 5(6). doi: <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v5i6.1759>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Registro Oficial Suplemento 351.

- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial Suplemento 444.
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial Suplemento 151.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Aucancela, S. (2024). *Elaboración de un bocadito de cáscara de banano, harina de trigo, almendras y coco rallado*. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2293>
- Ballesteros, K. (2022). *SISTEMA WEB PARA EL CONTROL DE CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN DEL ACEITE DE COCO COMESTIBLE*. Obtenido de <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/BALLESTEROS%20PIN%20KATHERINE%20ALEXANDRA.pdf>
- Barcia, Y. (2021). *Canales De Comercialización De Los Derivados De Coco Y Su Impacto Económico En Asoparc De La Parroquia Cojimíes Del Cantón Pedernales*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3073/1/TESIS%20EMPASTAR%20YULI...pdf>
- Benavides, L. (2023). *Modelo de negocio CANVAS para la creación de aceites KOKO'S ANGEL Shushufindi*. Obtenido de <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/458/1/Lady%20Benavides.pdf>
- Brenner, B., & Drdla, D. (2023). Business Model Innovation toward Sustainability and Circularity—A Systematic Review of Innovation Types. *Sustainability*, 15. doi:<https://doi.org/10.3390/su151511625>
- Caicedo, M. (2021). *Modelos de negocio sostenibles para la agroindustria en Esmeraldas: Retos y oportunidades*. Universidad Técnica Luis Vargas Torres.
- Carrillo, G., y Pomar, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *scielo*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-80642021000100024&script=sci_arttext
- Castaño, A., y Posada, A. (2022). *Modelo De Negocio Para “Dis-Fruta”, Empresa Encargada En La Exportación De Pulpas De Fruta Endulzadas Con Azúcar De Coco Para El Mercado Chino*. Obtenido de <https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/f195314d-c331-43bf-84f8-5591311adf72/content>

- Castro, H., Romero, B., Vásquez, C., y Arriola, G. (2020). Influencia De La Cáscara Y Fibra De Coco En Mezclas Asfálticas En Caliente. *researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Guillermo-Arriola-Carrasco/publication/347673367_Influencia_de_la_cascara_y_fibra_de_coco_en_mezclas_asfalticas_en_caliente/links/623ab7f73339b64f0daf962f/Influencia-de-la-cascara-y-fibra-de-coco-en-mezclas-asfalticas
- Castro, L., Solis, J., Ortega, P., y Astudillo, M. (2020). Cadena de valor del cocotero de la Costa Grande de Guerrero, México. *Dialnet*.
- Cevallos, D., y Pazmiño, J. (2021). Aplicación del modelo de negocio CANVAS en emprendimientos agroindustriales del Litoral ecuatoriano. *Revista de Ciencias Empresariales*, 14(2), 34-46.
- Consejo de la Unión Europea. (S.F.). *Qué es la economía circular*. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu>
- Constitucion De La Republica Del Ecuador, D. L. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
- Cortez, D., Aucancela, S., y Alfaro, Y. (2024). Elaboración de un bocadito de cáscara de banano, harina de trigo, almendras y coco rallado. *ECIMUNDO*. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2293>
- Díaz, L., y Bolaños, A. (2024). Plantas Alimenticias Nativas No Convencionales, para la seguridad alimentaria. *ReLAFD*. Obtenido de <https://publicacionescientificas.fadu.uba.ar/index.php/RLFD/article/view/2962>
- Estela, R., Incio, F., Fernández, R., Contreras, E., Paredes, C., y Ortiz, J. (2021). Estimación numérica del volumen de la pulpa del coco. *Veritas Et Scientia*. Obtenido de <http://161.132.207.136/ojs/index.php/vestsc/article/view/465>
- Fajardo Vanegas, P., y Aguilar-Pazmiño, C. A. (2022). Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones. *FIPCAEC*, 7, 35-47. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.567>
- FAO. (2019). *Innovación en cadenas de valor agrícolas: Casos de productos del coco en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <https://www.fao.org>
- FAOSTAT, O. d. (2020). *Food and Agricultural Organization of the United Nations*. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2868238>

- García Reinoso, N. (2024). La innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos: una revisión sistemática de la literatura. *El Colegio de Sonora- Región y Sociedad*, 36. doi: <https://doi.org/10.22198/rys2024/36/1855>
- García, N. (2024). *regionysociedad*. Obtenido de regionysociedad: <https://regionysociedad.colson.edu.mx/index.php/rys/article/view/1855>
- García, S. (2015). *Estudio de factibilidad para del procesamiento de aceite y leche de coco, en Esmeraldas*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13414>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., y Csik. (2014). *The Business Model Navigator: 55 model That Will Revolutionize Your Business*. Pearson Education.
- Gunsha, E. (2023). *Exportación de helado vegano elaborado a base de coco*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6878>
- INEC- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Informe de MIPYMES en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- INEN. (2022). *Normas Técnicas Ecuatorianas sobre productos alimenticios y cosméticos*.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). (2022). *Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento*.
- Ley De Compañías, L. r. (2017). *Ley De Compañías, Ultima modificación: 29-dic.-2017*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada, L. 2. (2023). *Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada*. Obtenido de <https://vlex.ec/vid/ley-27-ley-empresas-643461593>
- Ley de Gestion Ambiental, C. (2004). *Ley de Gestion Ambiental*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ley Orgánica De Emprendimiento E Innovación, S. d. (2020). *Ley Orgánica De Emprendimiento E Innovación*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Ley Orgánica De Empresas Públicas, P. D. (2009). *Ley Orgánica De Empresas Públicas, Presidencia De La República*. Obtenido de

- <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ley orgánica del régimen de la Soberanía Alimentaria, L. (2009). *Ley orgánica del régimen de la Soberanía Alimentaria*. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-regimen-soberania-alimentaria>
- Magadán, M., y Rivas, J. (2020). El audiolibro en España: Industria o modelo de negocio. Obtenido de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/80422>
- MAG-Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (2022). *Diagnóstico de la cadena productiva del coco en Esmeraldas*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec>
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review.
- Marongiu, S., y Myrie, W. (2020). *El cultivo de cocotero*. Obtenido de https://www.tropicsafe.eu/wp-content/uploads/2018/09/TROPICSAFE_NEWLETTER2_LY_SP.pdf
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *MBA EAFIT*.
- Mejía-Orellana , G., y Jama-Zambrano , V. R. (2024). Innovación de la PYMEs rural y economía naranja. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 7(13). Obtenido de <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/252>
- Melendez, J., Delgado, J., Chero, V., y Rodríguez, J. (2021). Economía Circular: Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. *dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890603>
- Miller, D., y Salkind, N. (2002). *Manual de diseño de investigación y medición social*. Obtenido de https://v1.cepa.lk/content_images/publications/documents/726-Sage-Handbk.%20of%20Research%20Design%20and%20Social%20Measurement.pdf
- Milton, J., Gutiérrez, D., Humberto, Á., y Villafuerte, M. (2022). Estudio del uso del coco en la gastronomía tradicional esmeraldeña aplicado en cinco recetas ecuatorianas.

- scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2664-09022022000200270&script=sci_arttext
- Molina, J. (2020). *Análisis de factibilidad del uso de fibra de coco en la fabricación de ladrillos de cemento para construcciones de vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3907>
- Muzondo, P., Mashapure, R., y Masiwa, S. (2025). Barreras y facilitadores en la adopción de modelos de negocio circulares en PYMES hortícolas: perspectivas desde Zimbabwe. *Journal of circular economy*, 3(3). doi:<https://doi.org/10.55845/GYQR3716>
- Neri, J. (2022). *Análisis Prospectivo sobre la Producción de Coco*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/86533129/Analisis_Prospectivo_sobre_la_Produccion_de_Coco_en_la_Region_Costa_Sur_del_Estado_de_Jalisco-libre.pdf?1653624566=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_Prospectivo_sobre_la_Produccion.p
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., y Chau, K. W. (2019). Modelos de negocio sostenibles: una reseña. *Arxiv*. doi:<https://doi.org/10.48550/arXiv.1907.10052>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., & Lakner, Z. (2020). Cadena de suministro alimentaria e innovación en modelos de negocio. *Arxiv*. doi:<https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.03982>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., y Chau, K. (2019). Modelos de negocio sostenibles: una reseña. *Arxiv*. doi:<https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Ocampo, F. (2022). *Desarrollo De Derivados Gastronómicos De La Pulpa Del Coco Prensado Para Comercializarlos En La Empresa Pure Life, Loja 2021*. Obtenido de <http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/handle/123456789/375>
- Ochoa, L. (2019). *Evaluación De Factibilidad Técnica Y Económica Para Diseñar Un Modelo De Negocio Bajo El Formato De Food Trucks En El Mercado De Consumo De Alimentos Saludables*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/172665/Evaluaci%c3%b3n-de-factibilidad-t%c3%a9cnica-y-econ%c3%b3mica-para-dise%c3%blar-un-modelo-de-negocio-bajo-el-formato.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ordóñez, E., Narváez, C., y Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439111>
- Orejuela, A., y Hernández, I. (2024). *Plan de Negocio para Determinar la Factibilidad de una Empresa que Use la Estopa del Coco Como Materia Prima*. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/27cddd11-a00f-4e30-babe-4499d7f26a0c/content>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes*. Deusto.
- Piedra, A. (2023). *Evaluación De Cáscaras De Coco (Cocos Nucifera L.) Como Capa Reductora De Temperatura En Suelos De Producción De Ladrillos, Huaquillas - El Oro*. Obtenido de <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/PIEDRA%20MONCADA%20ANGIE%20DANIELA.pdf>
- Reglamento De Registro Y Control Sanitario De Alimentos, R. O.-f.-2. (2013). *Reglamento De Registro Y Control Sanitario De Alimentos*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Rengifo, L. A. (2022). Modelo de negocio en el emprendimiento empresarial. *revistaoc*. Obtenido de <https://revistaoc.oncti.gob.ve/index.php/odc/article/view/24>
- Reyes, E. (2020). *Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SmdxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=Libros+de+metodologia+&ots=O03BBwMck2&sig=LmLY5MimRF0wJgdBhxIJN3QSwPs#v=onepage&q=Libros%20de%20metodologia&f=false>
- Rodríguez, L., y Medina, S. (2020). Agroindustria y desarrollo económico local: Potencial del coco en zonas rurales. *Revista de Desarrollo Rural*, 12(3), 88-101.
- Romero, V. (2020). *Análisis de la cadena agroalimentaria del coco (cocos nucifera) en la provincia de Manabí, Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232827>
- Romero, V., Rosado, G., Sablón, N., y Burbano, L. (2020). Análisis de la cadena agroalimentaria del coco en Ecuador. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232827>

- Rosado, L., y Osorio, A. (2021). El impacto del modelo de negocios en las capacidades dinámicas. *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2011-21062020000100066&script=sci_arttext
- Sacchi, G. (2021). *La importancia del cocotero en los países socios de TROPICSAFE*. Obtenido de <https://www.tropicsafe.eu/wp-content/uploads/2022/02/Sector-del-coco-an%C3%A1lisis-del-mercado.pdf>
- Sánchez, P., y Córdova, J. (2021). Innovación de productos agroindustriales en emprendimientos comunitarios de la costa ecuatoriana. *Revista de Desarrollo Local*, 5(2), 65-78.
- Serrano, R. (2021). Análisis de la literatura sobre conceptos y herramientas para la creación de negocios innovadores y disruptivos. *revistaveritas*. Obtenido de <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/3/5>
- Toniut, H. (2020). El Uso Del Modelo De Negocio Para La Innovacion Empresarial: Aportes De Los Principales Autores. *researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/362713417_El_uso_del_modelo_de_negocio_para_la_innovacion_empresarial_aportes_de_los_principales_autores
- Vargas, P., Cardenas, O., y Ramirez, R. (2022). La seguridad alimentaria: una revisión sistemática con análisis no convencional. *Revista Espacio*. Obtenido de <http://www.2.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p25.pdf>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658>
- Zambrano, J., Palacios, N., Alcívar, A., Alcívar, M., Arana, D., y Macías, C. (2021). La cadena de valor del coco y su productividad. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8397298>

ANEXOS

Instrumentos de recolección

Entrevista semi-estructurada para el Gerente General

Objetivo: Obtener información para diseñar el modelo de negocio CANVAS e identificar elementos de innovación en productos.

Sección 1: Modelo de Negocio CANVAS

1. Segmento de clientes

- ¿Quiénes considera que son sus principales clientes? (edad, ubicación, hábitos)
- ¿A qué tipo de mercado se dirige su producto? (local, regional, turístico, etc.)

2. Propuesta de valor

- ¿Qué beneficios cree que sus productos ofrecen al cliente?
- ¿Qué diferencia a sus productos de los de la competencia?

3. Canales

- ¿A través de qué medios distribuye sus productos? (venta directa, redes sociales, ferias, tiendas locales, etc.)
- ¿Qué canal considera más efectivo y por qué?

4. Relación con el cliente

- ¿Cómo mantiene la comunicación y relación con sus clientes?
- ¿Recibe retroalimentación de ellos? ¿Cómo la gestiona?

5. Fuentes de ingresos

- ¿Qué productos generan mayores ingresos?
- ¿Ha probado nuevas fuentes de ingreso? ¿Cuáles?

6. Recursos clave

- ¿Con qué recursos físicos, humanos y financieros cuenta actualmente?
- ¿Qué recursos considera fundamentales para innovar sus productos?

7. Actividades clave

- ¿Cuáles son las actividades principales que realiza para fabricar y vender sus productos?
- ¿Qué acciones realiza para mantener o aumentar las ventas?

8. Socios clave

- ¿Tiene alianzas estratégicas? (proveedores, asociaciones, instituciones)
- ¿Cómo le ayudan estos socios a innovar o crecer?

9. Estructura de costos

- ¿Cuáles son los principales costos de producción?
- ¿Qué estrategias usa para reducir o controlar los costos?

Encuesta para Clientes reales de la empresa Tropical COCONUT

Objetivo: Recoger percepciones del cliente sobre innovación y valor del producto.

1. ¿Con qué frecuencia consume productos de Tropical COCONUT?
Nunca
Rara vez
A veces
Frecuentemente
Siempre
2. ¿Cómo conoció los productos de Tropical COCONUT?
Recomendación
Redes Sociales
Ferias
Local físico
Otro: _____
3. ¿Qué le motiva a comprar estos productos? (puede marcar más de una opción)
Sabor
Saludable
Natural
Precio
Apoyo local
Otro: _____
4. ¿Considera que los productos son diferentes o innovadores respecto a otros similares en el mercado?
Sí
No → ¿Por qué?
5. ¿Qué producto a base de coco ha probado y le ha gustado más? ¿Por qué?
6. ¿Qué otro producto le gustaría que se desarrollen a base de coco?
7. ¿Cómo califica su satisfacción con los productos de Tropical COCONUT?
Muy insatisfecho
Insatisfecho
Neutral
Satisfecho
Muy satisfecho
8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar o innovar los productos?

ANEXO. Productos a base del coco

Bebida de coco



Agua de coco



Extracto de coco



Coco embodegado



Coco



Aceite de coco



ANEXO A. Fotografías de la empresa



Área de despulpado



Área de Producción: selección y orden de la materia prima



Proceso de despulpado

Logo propuesto



Tropical COCONUT



