



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE MANABÍ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLAZAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE  
PORTOVIEJO**

**PREVIO AL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

**MARÍA CRISTINA CEDEÑO CHÁVEZ**

**TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MGTR. ÓSCAR IVÁN CERÓN TATAC**

**SEPTIEMBRE, 2021**

**PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

---

**MGTR. ÓSCAR CERÓN TACTAC**  
**TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**  
**C.I. 1310821911**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El jurado examinador aprueba el presente manuscrito de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

---

**HILARIÓN VEGA MELÉNDEZ PhD.**  
**PRIMER LECTOR**

---

**MGTR. DAVID ZALDUMBIDE**  
**SEGUNDO LECTOR**

---

**MGTR. ANA MERCEDER SAGÑAY CARRILLO**  
**TERCER LECTOR**

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de sustento que ha sido debidamente citada en nuestro trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad de la autora, quien declaran bajo juramento que ninguna sección de esta tesis infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, septiembre de 2021

**(f):** \_\_\_\_\_

María Cristina Cedeño Chávez

C.I. 1350556633

Dirección: Calle Comercio, 24 de Mayo.

Correo electrónico: ad-733@puce.edu.ec

Telf.: 0989850829

## **DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

---

María Cristina Cedeño Chávez  
C.I.: 135055663-3

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis primeramente a Dios y a la Virgen Dolorosa que fueron la luz en mi carrera, por darme fuerzas y sabiduría necesaria para poder terminar con éxito mi etapa profesional.

A mis padres, Miguel Cedeño y Juana Chávez, por haberme criado a base de valores, por brindarme su apoyo en todos los aspectos de mi vida y porque a pesar de todos los errores cometidos han confiado siempre en mí y me han guiado por el camino del bien.

Mi eterna gratitud a mis docentes, especialmente a mi tutor la Mgtr. Óscar Iván Cerón Tatac por su buena orientación y guía para poder culminar con éxito este proceso de titulación.

A todas las personas que han confiado en mí deseándome siempre lo mejor, esas personas que de alguna u otra forma aportaron en el desarrollo de esta investigación.

*María Cristina Cedeño Chávez*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser la compañía constante y perseverancia en el camino.

A mis padres, hermanos por su unión y apoyo incondicional durante toda esta etapa, especialmente a mi madre Juana María Chávez Zambrano quien fue el pilar fundamental.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí por prepararme para alcanzar este logro profesional.

A mi director de tesina Mgtr Óscar Iván Cerón Tatac por la confianza depositada en mí, por su apoyo, consejos y enseñanzas durante todo este tiempo.

*María Cristina Cedeño Chávez*

## **Resumen**

Esta investigación descriptiva y de campo estudió el modelo de negocio de ocho plazas comerciales de Portoviejo aplicando el método Canvas, e identificó los principales aspectos relacionados a la propuesta de valor considerando las motivaciones y características del cliente para poder satisfacerlas. Por tanto, este estudio se realizó en mayo de 2020, empleando un enfoque mixto y utilizando como técnicas de recolección de información una encuesta con 45 clientes internos (locales) y 100 clientes externos; y una entrevista con los gerentes-propietarios de las plazas investigadas, dedicadas a la venta de comida rápida, distribución de medicamentos y otros productos, para identificar características como actividad comercial, seguridad y comodidad. Se instauró un análisis del modelo de negocio con los datos obtenidos en las entrevistas. Los resultados de las encuestas permiten conocer los deseos y experiencias del cliente en cuanto a indicadores de fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad como determinantes para establecer sus niveles de satisfacción; además, el 48% de los clientes está fidelizado con este tipo de negocio. Los resultados de las entrevistas muestran que existe un pensamiento común entre los propietarios sobre cómo perciben la propuesta de valor, resaltando la comunicación como clave de éxito. En conclusión, la propuesta de valor brinda beneficios a las plazas comerciales de Portoviejo porque identifica indicadores que dan pautas a sus propietarios de cómo maximizar la atracción y retención de clientes, e incrementar prácticas de mejora continua dentro del modelo de negocio.

*Palabras clave:* modelo de negocio, plazas comerciales, Canvas, propuesta de valor

## **Abstract**

This descriptive and field research study examined the business model of eight businesses in Portoviejo by applying Canvas Method, and identified the main aspects related to the value proposition as per client motivation and characteristics, in order to meet and satisfy them. Therefore, this research study was carried out in May 2020; it used a mixed approach and some data collection techniques such as a survey with 45 internal customers and 100 external customers, as well as an interview with the manager-owners of the businesses under study, which are devoted to selling fast food, medicine distribution, and other products to identify characteristics such as commercial activity, safety and comfort. An analysis of the business model was done with data from the interviews. The survey findings make it possible to know client wishes and experiences regarding reliability indicators, response capacity and security as key to establish their satisfaction levels; moreover, 48% customers are loyal to this type of business. The findings from the interviews show that there is a common belief among owners about how they consider the value proposition, emphasizing communication as the key to success. In conclusion, the value proposition gives benefits to these businesses in Portoviejo because it identifies indicators that provide guidelines to the owners on how to boost customer attraction and retention, and develop continuous improvement practices in the business model.

*Keywords:* business model, businesses, Canvas, value proposition

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN .....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	iii
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
DISEÑO METODOLÓGICO .....	6
Tipo de investigación .....	6
Fuentes de investigación .....	7
Población.....	7
Muestra.....	8
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	10
Caracterización de la oferta de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo mediante el uso del internet .....	10
Caracterización de las plazas comerciales seleccionadas .....	12
Clasificación de locales comerciales dentro de las plazas comerciales de la Avenida Manabí y Reales Tamarindos .....	18
Descripción de los elementos actuales que integran el modelo de negocio de las plazas comerciales desde el enfoque del empresario .....	20
Análisis de la percepción de valor de los clientes de las plazas comerciales.....	25
CONCLUSIONES .....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
ANEXOS.....	45

Anexo 1. Ficha de observación .....	45
Anexo 2. Formato de la entrevista .....	46
Anexo 3. Formato de la encuesta clientes externos .....	49
Anexo 4. Formato de la encuesta clientes internos .....	51
Anexo 4. Datos de la entrevista.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Metodología de Investigación .....	6
<b>Tabla 2.</b> Lista integral de plazas comerciales .....	7
<b>Tabla 3.</b> Objeto de estudio.....	9
<b>Tabla 4.</b> Plazas comerciales seleccionadas de la ciudad de Portoviejo .....	13
<b>Tabla 5.</b> Clasificación de locales comerciales ubicados en las plazas seleccionadas .....	18

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Frecuencia con la que visita plazas comerciales .....	25
<b>Gráfico 2.</b> Plaza de su preferencia.....	26
<b>Gráfico 3.</b> Preferencia en servicios.....	27
<b>Gráfico 4.</b> Preferencias .....	28
<b>Gráfico 5.</b> Perspectiva .....	29
<b>Gráfico 6.</b> Preferencias en los locales .....	30
<b>Gráfico 7.</b> Satisfacción de la plaza .....	31
<b>Gráfico 8.</b> Estrategias.....	32
<b>Gráfico 9.</b> Fiabilidad percibida por los clientes internos.....	33
<b>Gráfico 10.</b> Capacidad de repuesta.....	34
<b>Gráfico 11.</b> Seguridad percibida por los clientes internos.....	35
<b>Gráfico 12.</b> Rendimiento percibido .....	36
<b>Gráfico 13.</b> Niveles de satisfacción .....	37
<b>Gráfico 14.</b> Estrategias de planeación .....	38

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Edificación de Medical Plaza .....	14
<b>Ilustración 2.</b> Edificación de Plaza del Sol .....	14

<b>Ilustración 3.</b> Edificación del Centro Comercial Multiplaza .....	15
<b>Ilustración 4.</b> Edificación de la Nuova Piazza .....	16
<b>Ilustración 5.</b> Edificación Plaza Victoria .....	16
<b>Ilustración 6.</b> Edificación Plaza Real.....	17
<b>Ilustración 7.</b> Edificación Elizabeth Plaza .....	17
<b>Ilustración 8.</b> Edificación Plaza Pilar.....	18
<b>Ilustración 9.</b> Propuesta de valor - Modelo de negocio CANVAS.....	24

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las plazas comerciales en general es considerado un tema de mucha importancia a nivel empresarial ecuatoriano, no solo por ser una buena estructura física acogedora, sino que las plazas comerciales son de provecho al pequeño y gran empresario, brindan servicio a los comerciantes dando albergue a locales comerciales y oficinas para que sus negocios puedan producir y expandirse en el mercado.

Además de tener una entidad económica, también tienen una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un espacio de intercambio social y humano, brindando beneficios a los visitantes ya que se encuentra variedad de actividades que ayudan al consumidor en lo que necesitan, desde un plato favorito, en la búsqueda de ropa y zapatos, recrear a la familia y en especial a los niños, ir al cine hasta ejercicio físico que ayuda a mantener una estabilidad emocional al visitante.

Al elaborar un enfoque al desarrollo socioeconómico podemos indicar que las plazas comerciales brindan el apoyo a la población, permitiendo que sus ingresos se mejoren de que puedan expandir y dar a conocer sus productos dentro de la localidad donde se encuentren ubicados.

La investigación toma como objeto de estudio a las plazas comerciales debido a que actualmente forman parte de unos de los elementos más destacables dentro del diseño competitivo de una ciudad, porque son un modelo de negocio innovador capaz de aportar al desarrollo urbanístico realzando su imagen y la pueden volverlo más atractivo tanto para los ciudadanos como para sus visitantes.

En el Ecuador se ha extendido la tendencia por la construcción de las denominadas plazas comerciales, ya no solo se sitúan en ciudades grandes como son Quito y Guayaquil, sino que ahora en las capitales provinciales y ciudades secundarias.

Al realizar la investigación del modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo se puede indicar que uno de los enfoques que brinda este tema y su importancia radica en que la ciudad de Portoviejo impulsa a las inversiones y crecimiento socioeconómico de los habitantes a través de las plazas comerciales.

En la ciudad de Portoviejo el terremoto del 16 de abril del 2016 destruyó la zona comercial provocando la dispersión del comercio a distintos sectores de la urbe y con ello el aumento de la demanda de locales debido a que muchas de las infraestructura de los negocios de la zona céntrica de la ciudad fueron afectadas por este fenómeno, de tal manera que sus propietarios buscaban desesperadamente espacios para rentar; posterior a esto, se generó un ambiente de

incertidumbre en la población portovejense debido al desconocimiento de la reubicación de ciertos negocios en donde diariamente acudían a realizar sus compras.

Por ello se evidenció como alternativa de regeneración la edificación de plazas comerciales en diferentes ubicaciones de la ciudad, todo esto con la finalidad de reactivar el desarrollo económico concentrando la actividad comercial en un mismo lugar, y así ofrecer a los clientes una forma segura, atractiva y accesible de realizar sus compras; gran parte de estas se ubican en las Av. Manabí y Av. Reales Tamarindos debido a que son lugares donde se concentra mayores actividades comercial.

Como ya se mencionó anteriormente las plazas son un efecto post terremoto que se ha convertido en una alternativa para los inversionistas y para quienes requieren espacios para sus negocios; según registro del Cuerpo de Bomberos de Portoviejo en los últimos 4 años se registran un total de 35 plazas comerciales, la mayoría de las plazas comerciales poseen entre 10 y 20 locales dedicados a la venta de alimentos y bebidas, diversión, belleza, etc.

Se percibe ante lo descrito que la ciudad de Portoviejo cuenta con un alto índice de productividad, así, se puede indicar que los objetivos al desarrollar y estudiar el modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad son efectivos las estrategias se cumplan y los métodos a utilizar que se van a realizar tengan un buen resultado.

Para competir en mercado desarrollados es esencial comprender el modelo de negocio de manera que refleje la lógica que sigue la empresa,

Un modelo empresarial especifica la lógica de cómo una empresa obtiene, capta y entrega valor en un sitio de partida ante cualquier discusión, junta o taller de tipos de negocios innovadores tiene que ser un conocimiento general de lo que un negocio es en la actualidad. El desafío radica en que estos entendimientos deben ser fáciles de entender y relevantes de forma instintiva sin sintetizar la complejidad del funcionamiento de una organización.

Se comprende que un tipo de negocio se puede describir por medio de nueve secciones que expresan la lógica de la manera en que una organización espera obtener ganancias. Estos segmentos deben abarcar las cuatro zonas principales de un emprendimiento: infraestructura, factibilidad financiera, oferta y clientes. El modelo es igual que un proyecto para una planificación para producir sistemas y procesos.

Entre los nueve módulos que determina Osterwalder y Pigneur (2014) y consideran que la mejor manera de captar y generar valor es mediante 9 elementos primordiales, tales como:

- Segmentos de mercado: Una organización abarca uno o más de estos segmentos.

Los segmentos de mercado expresan los distintos conjuntos de personas u organizaciones a la que un negocio pretende llegar y servir. Una parte fundamental de los negocios son los

clientes. Estos son divididos de acuerdo a sus características para poder satisfacerlos adecuadamente. La organización debe tener en claro las secciones de mercado que son útiles y las que no, con base en esto pueden planificar de mejor manera al partir de un entendimiento claro de las necesidades del cliente.

- Propuestas de valor: Su finalidad es resolver las situaciones de los clientes para complacer sus requerimientos por medio de propuestas de fidelización.

El segmento de propuestas de valor describe el conjunto de servicios y artículos que son de valor para un área específica. Es el motivo por el que los clientes escogen una empresa en lugar de otra. Satisface un requerimiento o resuelve un problema del cliente. Cada propuesta se basa en un determinado conjunto de servicios o productos que son eficientes de acuerdo al segmento de cada cliente. Es decir, es un agrupamiento de beneficios que una organización oferta a sus clientes. Varias propuestas de valor son innovadoras y manifiestan una oferta nueva. También pueden ser iguales a las que ya ofrece el mercado pero con características añadidas.

- Canales: Es el medio por el que las propuestas llegan a los clientes.

La manera en que la empresa alcanza sus segmentos y se comunica es por medio de los canales. La interface de los clientes son la distribución y comunicación. Son medios de contacto que juegan un papel fundamental en la experiencia de la clientela. Son útiles de acuerdo con las funciones como: incrementar la percepción acerca de los artículos y servicios de la organización, ayuda a los clientes con la obtención de los productos, provee una propuesta de valor después de la compra.

- Relaciones con clientes: Permanecen y se forman de acuerdo a los segmentos del mercado.

Describe los modos de relacionarse de la empresa de acuerdo a un área específica con sus mercados. La organización debe dejar en claro el tipo de relación que desea formar. Pueden ser automatizadas o personales. Se pueden producir por diferentes motivos como retener o adquirir consumidores, impulsar las ventas.

- Fuentes de ingresos: Las fuentes se producen cuando los clientes obtienen las propuestas de valor.

Representa las ganancias que la organización produce en cada área. Si los clientes son como el corazón de una empresa, las fuentes son como sus arterias. La organización debe hacerse una pregunta ¿Cuál es el valor que se dispondrá a pagar cada área del mercado? Obtener la respuesta de esta pregunta de manera exitosa permite a la organización obtener una o varias fuentes de ingreso de acuerdo con el área de mercado. Cada una puede tener una

estructura de precios distinta, al igual que listas de subastas, precios y regateos en dependencia del volumen, mercado o márgenes. Un modelo puede tener dos tipos distintas entradas, las transacciones de clientes resultantes o los ingresos de pagos continuos para proveer una propuesta de valor o soporte al cliente.

- Recursos clave: son activos requeridos para proveer y ofrecer los elementos anteriores.

- El bloque describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener vínculos con las áreas de mercado y generar ganancias. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos. Los recursos claves pueden ser financieros, físicos, intelectuales o humanos; pueden ser propios, alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

- Actividades clave: son acciones por medio de una serie de actividades. Describen las cosas más fundamentales que una organización debe realizar para que un negocio resulte exitoso. Cada modelo necesita un determinado número de actividades. Son las acciones que debe realizar una organización más importante. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofrecer una proposición de valor, mantener vínculos con los clientes, obtener mercado e ingresos. Dependen del modelo de negocio. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, para el consultor Mckinsey, la actividad clave incluye la solución de problemas.

- Asociaciones clave: Varias actividades se exteriorizan y adquieren recursos específicos fuera de la organización.

Las asociaciones claves definen la red de socios que hacen funcionar un modelo de negocio. Las organizaciones formar sociedades por varias razones, se vuelven una piedra angular de los modelos. Las organizaciones forman alianzas para mejorar sus modelos y disminuir el riesgo u obtener recursos. Se dan cuatro distintos tipos de sociedades:

- Alianzas estratégicas con organizaciones que no compiten.
- Competencia: Se generan alianzas entre los competidores.
- Asociación de organizaciones para formar negocios nuevos.

- Vínculo entre comprador y proveedor para asegurar materiales.

- Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Detalla los costos que se dan al realizar un modelo de negocios. Describe los costos más importantes en un modelo particular. Crear valor, mantener los vínculos con los clientes y producir ganancias generan costos. Se calculan fácilmente luego de definir los recursos, sociedades y actividades claves. Algunos modelos dependen más del costo que otros. Por ejemplo la aerolínea “No-frills” ha construido modelos de negocios con bajo costo.

El modelo de negocio es un planteamiento sobre una estrategia que se utilizará en los procesos, estructuras y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Podemos indicar que aplicando el método expuesto obtendremos en un 100 % los resultados esperados.

De acuerdo a lo descrito hasta aquí el presente estudio se tiene como objetivo central Estudiar el modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la oferta de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo mediante el uso del internet.
- Describir los elementos actuales que integran el modelo de negocio de las plazas comerciales desde el enfoque del empresario.
- Analizar la percepción de valor de los clientes de las plazas comerciales.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo descriptiva y de campo con enfoque mixto (cuali-cuantitativa), ya que en primera instancia se tuvo un acercamiento inicial del objeto de estudio por medio de la observación directa del investigador, ya que esta técnica suele usarse cuando se desea explorar entornos, culturas o aspectos de la vida social, explicar las ocupaciones que se desarrollan en las diferentes comunidades, entender procesos, vínculos entre los individuos, detectar inconvenientes; así como la generación de probables premisa para estudios futuros (Piza *et al.*, 2019). En este caso sirvió de base para identificar aspectos de las diferentes plazas comerciales. Además, se aplicó la técnica de la encuesta y entrevista (ver anexo 2, 3 y 4) dirigida a los clientes internos, externos y a los gerentes de cada local respectivamente. La estrategia de análisis de las encuestas se realizó mediante la tabulación previa y descripción de los resultados; para las entrevistas, se transcribieron las respuestas de cada involucrado (ver anexo 5) y se sintetizaron los hallazgos en el desarrollo del segundo objetivo específico para evaluar y comparar las respuestas obtenidas por los clientes y así obtener una perspectiva de la realidad de los hechos.

La tabla 1 expone de forma específica la metodología que se desarrolló para el logro de los objetivos de investigación.

**Tabla 1.** Metodología de Investigación

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<b>Objetivo 1</b> <b>Caracterizar la oferta de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De campo</li><li>• Documental</li></ul>	Cualitativa/ Cuantitativa	-Fichas de observación -Registro de datos
<b>Objetivo 2</b> <b>Describir los elementos actuales que integran el modelo de negocio de las plazas comerciales desde el enfoque del empresario.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptiva</li></ul>	Cualitativa	-Entrevista a gerentes - Aplicación de herramienta CANVAS

<b>Objetivo 3</b> <b>Analizar la percepción de valor de los clientes de las plazas comerciales.</b>	• Descriptiva	Cuantitativa	Encuestas a clientes internos y externos
--	---------------	--------------	--

**Elaboración:** Propia de la autora

### **Fuentes de investigación**

Las fuentes de investigación que se utilizaron fueron:

- **Fuentes primarias:**

Como fuente primaria se tomaron los datos recolectados mediante la investigación de campo a las distintas plazas comerciales y la interacción directa con los propietarios, empleados y clientes internos y externos de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo de manera que permitió acceder a la información que aportó al desarrollo de la investigación.

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias hacen referencia a investigaciones elaboradas con anterioridad por terceras personas tales como: artículos de revista, libros, informes y todo aquello que permitieron fundamentar la presente investigación.

### **Población**

La población está compuesta por las 35 plazas comerciales concentradas en la ciudad de Portoviejo, según información proporcionada por el Coronel Arturo Chávez Rúales Comandante del Cuerpo de Bomberos de la ciudad.

**Tabla 2.** *Lista integral de plazas comerciales*

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	Amén Plaza	Valle Hermoso
2	América Plaza	Centro Norte y América
3	Centro Comercial Multiplaza	Av. Manabí S/N y 5 de Junio
4	Nuova Piazza	Av. Manabí
5	Construcción De Plaza Noek	Calle California y Jipijapa
6	Evento Ciclo Paseo Plaza Calderón	Calle García Moreno
7	Farmacia Comunitaria Tamarindo Plaza	Calle El Papagayo y Cinco De Junio

8	Farmacia Fybeca - Multiplaza	Av. Manabí S/N y 5 de Junio
9	Limaner Plaza	Municipal I- Vía Crucita
10	Medical Plaza	Tennis Club y Av. Manabí
11	Nobel Plaza	Centro Norte y Paulo Emilio Macías
12	Plaza Café Y Bar	Centro Norte y Tito Diomedes Mendoza
13	Plaza Del Pilar	Av. Reales Tamarindo- Rotaria
14	Plaza Del Sol	Tennis Club Y Manabí
15	Plaza Elizabeth	Av. Reales Tamarindos- Rotaria
16	Plaza Fénix	Centro Norte- Calle Quito
17	Plaza Forestal	Magisterio
18	Plaza Jama Park	Calle Los Pinos y Av. Manabí
19	Plaza Lago	Los Pinos y Av. Manabí
20	Plaza Real	Primero de Mayo y Av. Reales Tamarindo
21	Plaza Santa Cruz	Calle Rocafuerte y Eloy Alfaro
22	Plaza Victoria	Av. Reales Tamarindos
23	Turco Plaza	Calle Robles
24	Turco Plaza Rock	Calle Robles y cinco de Junio
25	Zona Móvil Multiplaza	Tennis club y Manabí
26	Aero Plaza	Calle del Periodista
27	Plaza Tamarindo	5 de Junio
28	Plaza Belén	Calle Córdova
29	City Plaza	Calle Córdova
30	Plaza Gabriela	Calle El Periodista
31	Plaza Tatiana	Calle Paulo Emilio Macías
32	Green Plaza	Calle Los Pinos
33	Plaza P	Los Pinos
34	Plaza Del Valle	Calle Cinco de Junio
35	Plaza Del Sol Portoviejo	Calle Córdova

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Cuerpo de Bombero de Portoviejo

## Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico discrecional o muestreo intencional, debido a que en esta clase de investigación los sujetos se eligen con un objetivo específico. Con el muestreo discrecional, el autor podrá elegir casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Emplea circunstancia en las que la población es bastante variable y la muestra es bastante pequeña. Por ejemplo,

elegir a esos que más convenga al equipo investigador, para conducir la investigación (Otzen & Manterola, 2017). A continuación, se describe la muestra a estudiar:

**Tabla 3.** *Objeto de estudio*

<b>LISTADO DE PLAZAS COMERCIALES</b>		
<b>Nº</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<b>1</b>	Medical Plaza	Tennis Club y Av. Manabí
<b>2</b>	Plaza Del Sol	Tennis Club y Av. Manabí
<b>3</b>	Centro Comercial Multiplaza	Av. Manabí S/N y 5 de Junio
<b>4</b>	Nuova Piazza	Av. Reales Tamarindo
<b>5</b>	Plaza Victoria	Av. Reales Tamarindos
<b>6</b>	Plaza Real	Av. Reales Tamarindo
<b>7</b>	Elizabeth Plaza	Av. Reales Tamarindos- Rotaria
<b>8</b>	Plaza Del Pilar	Av. Reales Tamarindos- Rotaria

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Cuerpo de Bombero de Portoviejo

**Alcance:** Ciudad de Portoviejo

**Tiempo:** 2020

**Elementos:** Plazas comerciales

**Unidad de muestra:** Las plazas comerciales ubicadas en las avenidas Reales Tamarindos y avenida Manabí.

## **RESULTADOS**

### **Caracterización de la oferta de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo mediante el uso del internet**

El autor García (2017) define “plaza” como un espacio urbano público, amplio o pequeño y descubierto, en el que se suelen realizar gran variedad de actividades, entre ellas las comerciales, entre otras afines. Las plazas son el centro por excelencia de la vida urbana en las cuales se concentran la mayoría de actividades sociales, comerciales y culturales. En mercadotecnia se conceptualiza “plaza” como el lugar en donde el intercambio entre producto/servicio y dinero se lleva a cabo, además indica la manera en la que el producto que se ofrezca va a estar disponible para los clientes que lo demanden. (García & Jaramillo, 2018).

Por lo tanto, las plazas comerciales son edificios de gran tamaño que albergan locales y oficinas comerciales, cuyo objetivo es tener una entidad comercial o económica, también tiene una gran connotación sociológica o antropológica, dado a que es un espacio de intercambio social y humano (López, 2017). Bajo esta misma idea Luna (2017) conceptualiza que “las plazas comerciales reúnen de manera planificada varios locales, los cuales se unen al comercio detallista y de servicio ofreciendo al consumidor, la posibilidad de generar comparación y adoptar decisiones en productos o servicios de calidad y precio”.

En la actualidad las denominadas “plazas comerciales” se han convertido en espacios clave para el desarrollo del comercio, actuando como espacios físicos óptimos para la venta de bienes o prestación de servicios. Para Martínez (2016) “en la plaza comercial no sólo existe la arquitectura del consumo, sino también se encuentra la identidad vinculada al sitio de transacciones, un conjunto de valores que identifican a una determinada colectividad, de forma directa o indirectamente”.

Para Cañarte & Santana (2018) fue a partir del siglo XX que Portoviejo incursionó con mayor énfasis en las actividades comerciales y empezó con la construcción de centros comerciales. En Ecuador la diferencia entre centros comerciales y plazas comerciales reside en la extensión de su estructura física, siendo la primera de mayor magnitud. Tal como lo indica (Veléz, 2018) “Una de las razones por las que las personas apuestan por la creación de plazas, es porque le brindan mayor comodidad al usuario”. En Portoviejo según menciona Suárez (2006) “las inversiones en plazas comerciales en la ciudad logran fortalecer el espíritu comercial”. Las plazas comerciales buscan ofertar una infraestructura moderna, funcional y formal, que albergue diferentes negocios que se integran en un solo edificio, con locales o tiendas comerciales distribuidas según su uso (Luna, 2017). Además, la oferta de estos

espacios permite a los comerciantes desarrollar sus actividades bajo el comercio formal. Las plazas comerciales en la ciudad manabita ofrecen áreas modernas, seguras y adecuados para que el comerciante pueda ofertar de forma óptima sus productos o servicios al público” (Gómez, 2016).

INEC (2014) establece que la tercera fuente económica de la Población Económica Activa (PEA) proviene de actividades del comercio al por mayor y menor, restaurantes, entre otros. Es decir, el espacio en donde se desarrollan la mayoría de estas actividades económicas generadoras de ingresos, proviene de zonas como las plazas comerciales.

Según los datos del Cuerpo de Bomberos (2020) en Portoviejo existen 35 plazas comerciales identificadas.

En relación a lo antes mencionado, entre las Plazas comerciales destinadas a locales variados están 10; el Centro Comercial Multiplaza el cual ofertas locales de entretenimiento, servicios generales, hogar, moda, salud, supermercados y servicios financieros. También se encuentra el Plaza Sol, Plaza Real, Plaza Forestal, Nuova Piazza y Plaza Victoria. Así mismo, Plaza Elizabeth que cuenta con cadenas comerciales de renombre y asociación con entidades bancarias. Por otro lado, Turco Plaza está direccionada a la venta de ropa y accesorios al igual que Turco Plaza Rock. Mientras que Zona Móvil Multiplaza cuenta con locales que ofertan artículos para el hogar y City Plaza que ofrece locales de negocios y comidas.

Las Plazas comerciales con enfoque de alquiler de oficinas y espacio físico para fines de entretenimiento son: Centro Plaza Sol para el alquiler de oficinas; Aero Plaza que destaca con locales de belleza, como Reflejos Portoviejo; Green Plaza que ofrece salas de eventos y espectáculos y Plaza del Valle con locales de diversión para todas las edades en general.

En la actividad comercial de venta de comidas rápidas y comidas casuales está: Limaner Plaza, Plaza del Pilar, Plaza Lago y Evento ciclo Paseo Plaza Calderón que posee locales para la expedición de alimentos y legumbres. La Plaza Café y Bar oferta bebidas frías y calientes, postres, bocaditos de sal, bolones, tigrillos y cócteles mientras que Plaza Fenix posee seis islas de comida rápida.

Las Plazas comerciales en Portoviejo con enfoque en el área de salud y medicina son: Medical Plaza; Nobel Plaza; Farmacia comunitaria Tamarindo Plaza; Farmacia Fybeca–Multiplaza que se dedica a la venta de medicamentos y productos no médicos, como alimentos para bebés o cosméticos; Plaza Santa Cruz que cuenta con un destacado local de servicio oftalmológico.

Por otro lado, las Plazas comerciales en Portoviejo que no disponen de información bibliográfica en internet o simplemente no están activas son: América Plaza, Construcción de

Plaza Noek, Plaza Jama Park, Plaza Belén, Plaza Tamarindo, Plaza Gabriela, Plaza Tatiana y Plaza P.

Dentro de estas las más destacables son Centro Comercial Multiplaza y Plaza Victoria debido a que son plazas con gran concentración comercial por su desarrollo urbanístico.

A través de estas dos principales plazas comerciales, múltiples negocios llevan actividades de comercio formal, regidos bajo la ley y que aportan a la ciudad con impuestos.

Las 35 plazas comerciales mencionadas forman parte importante del desarrollo comercial y económico de la ciudad, sin embargo, esta investigación se toma como objeto de estudio a las plazas ubicadas en la Av. Manabí y Av. Reales Tamarindo.

Uno de los beneficios del comercio formal es que impulsan la eficacia del servicio o producto ofertado al cliente. Para la construcción de estas y las demás plazas comerciales mencionadas se requiere tener entre siete y diez parqueos mínimos; al igual que un ornato y construcción diferente, debido a que la mayoría cuentan con dos pisos en sus estructuras (Veléz, 2018). A lo largo de los últimos años, las plazas comerciales han innovado en cuanto al diseño de su estructura, convirtiendo múltiples espacios en áreas estéticas, amplias y seguras como lo estipulan los requisitos para su construcción, esto conlleva a vincularlas con dos realidades que se desarrollan: el comercio en las plazas comerciales como fuente de dinamismo y rentabilidad para la ciudad, y el de atractivo visual de la ciudad, especialmente en zonas urbanas.

En síntesis las plazas comerciales que se ofertan en Portoviejo han generado valor comercial al área donde se ubican atrayendo inversión, así hacen posible la mejora del estilo de vida de los ciudadanos a través de la generación de empleos de calidad, promoción de negocios locales, contribución tributaria al municipio, desarrollo de la zona urbana, creación de espacios accesibles para el desarrollo de actividades de compra o acceso servicios (Cañarte & Santana, 2018). También impulsan las alianzas entre comerciantes que se encuentran localizados en el mismo lugar, al compartir un criterio de unidad, una misma cultura de atención y prestación de servicio, que busca mantener y mejorar la imagen de la Plaza comercial.

### **Caracterización de las plazas comerciales seleccionadas**

A lo largo de los últimos años, el número de plazas en la ciudad de Portoviejo ha experimentado un crecimiento muy acelerado, la mayor parte de estas estructuras se encuentran ubicadas en las avenidas Manabí y Reales Tamarindos. A continuación, se muestra la lista de plazas seleccionadas y se describen aspectos importantes de cada una de ellas.

**Tabla 4. Plazas comerciales seleccionadas de la ciudad de Portoviejo**

Nº	Nombre de plazas	Propietario	Dirección	Fecha de Inauguración	Números de locales	Superficie (m2)
1	<b>MEDICAL PLAZA</b>	Mirna Mendoza	Tennis Club y Av. Manabí	10/11/2011	26 consultorios y 3 locales	3 mil m2
2	<b>PLAZA DEL SOL</b>	Edgar Mauricio Jiménez Ospina	Tennis Club y Av. Manabí	15/06/2012	7 locales	2 mil m2
3	<b>CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA</b>	Santiago Ponce	Av. Manabí S/N y 5 de Junio	02/08/2010	10 locales 5 islas	11 mil m2
4	<b>NUOVA PIAZZA</b>	María Julia Flor	Av. Reales Tamarindo	04/11/2020	8 locales	600,00 m2
5	<b>PLAZA VICTORIA</b>	Jorge Eduardo Looor Zambrano	Av. Reales Tamarindos	18 /11/2010	25 locales	1,768 m2
6	<b>PLAZA REAL</b>	Fernando González	Av. Reales Tamarindo	17/09/2015	8 locales	9,999 m2
7	<b>ELIZABETH PLAZA</b>	Kempis Guerrero	Av. Reales Tamarindos-Rotaria	15/04/2018	28 locales	599,60 m2
8	<b>PLAZA DEL PILAR</b>	Wilter Giler y la Pilar Álava	Av. Reales Tamarindos-Rotaria	20/09/2016	6 locales	244,00 m2

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Cuerpo de Bombero de Portoviejo

“MEDICAL PLAZA” esta moderna construcción fue edificada por NOVA Arquitectura S.A, contiene 29 consultorios en sus dos plantas altas y 4 locales comerciales en la planta baja, así como 19 parqueaderos internos para médicos y 6 externos para los usuarios. La inversión realizada durante 18 meses que duró la construcción fue de 1 millón 300 mil dólares. Está ubicada en la Av. Manabí y Tennis Club, se inauguró el 10 de noviembre del 2011.

Carlos Vázquez es el gerente de Medical Plaza, la construcción de esta infraestructura tuvo como principal actividad ofrecer consultorios a otros profesionales de la Salud, esto debido al alto número de médicos de cuarto nivel existente en la provincia de Manabí. En la actualidad acoge a 26 médicos especialistas en diferente rama de la medicina, dos laboratorios y una farmacia.



**Ilustración 1.** *Edificación de Medical Plaza*

**Fuente:** El Diario

“PLAZA DEL SOL” esta llamativa y funcional edificación contribuye al desarrollo de la economía portovejense, su administrador es el Ing. Mauricio Jiménez. Fue construido con inversión colombiana y está ubicado en un punto estratégico de la ciudad, la avenida Manabí. Cuenta con 7 locales comerciales en donde ofrecen una alternativa diferente para que los clientes externos puedan realizar comprar, comer, disfrutar entre amigos y hasta para ejercitarse. La parte alta está asentado un mega gimnasio, posee un espacio amplio, con climatización y maquinas importadas para el uso del público.



**Ilustración 2.** *Edificación de Plaza del Sol*

**Fuente:** Investigación de campo

“CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA” el Centro Comercial Multiplaza ubicado en la calle Tennis club y Av. Manabí ofrece variedad de locales al cliente, en el área de supermercados esta Supermarxi; en el área de moda Tutto y Fossil y en el área de comidas KFC. Además, la marca cuenta con seis locales más, ubicados en diferentes partes del país. El reconocimiento que ha construido Multiplaza en la ciudad se debe a la buena percepción del consumidor tanto por sus modernas instalaciones, como por la calidad y variedad de productos y servicios ofertados convirtiéndolo en una opción principal para el desarrollo de la actividad comercial local.

Tienen un área destinada a parqueadero subterráneo con capacidad aproximada de 300 vehículos.



**Ilustración 3.** Edificación del Centro Comercial Multiplaza

**Fuente:** Investigación de campo

“NOUVA PIAZZA” Reales Tamarindo y Víctor Vélez, es una de las últimas en construirse en la Av. Reales tamarindo. Cuenta con 8 locales, un amplio parqueadero, correctas medidas de seguridad, etc. para brindar la mejor experiencia a los usuarios tanto interno como externos.

Al ser una nueva edificación no existe mucha información en redes, pero se proyecta que sea otras plazas emblemáticas que ayude a impulsar el desarrollo local del sector y de la ciudad.



**Ilustración 4.** Edificación de la Nuova Piazza

**Fuente:** Investigación de campo

“PLAZA VICTORIA” es un importante complejo urbano de negocios ubicado en el norte oeste de la ciudad, que resalta por contar con servicio de seguridad las 24 horas del día y los 367 días del año, parqueadero interno y externo que permite al cliente tener la comodidad de un área de estacionamiento vehicular. Es una de las plazas comerciales con mayor crecimiento urbano alrededor debido a la localización de instituciones financieras, centros médicos y clínicas en la zona.



**Ilustración 5.** Edificación Plaza Victoria

**Fuente:** Investigación de campo

“PLAZA REAL” está ubicada en un sector bancario y comercial, posee parqueaderos internos y externos, brinda seguridad y también aporta al desarrollo de las actividades

comerciales y jurídicas. Cuenta con 8 locales, de los cuales 4 de ellos son medianos, cada metro está valorado en \$8 dólares según su propietario. El administrador de esta plaza es el Ing. Fernando González.



**Ilustración 6.** Edificación Plaza Real  
**Fuente:** Investigación de Campo

“PLAZA ELIZABETH” Cuenta con amplio hall de ingreso, climatización, puertas con sensores y apertura automática. Esta gran inversión cuenta con dos plantas en donde ofrece locales comerciales con excelentes acabados, está ubicada en la Avenida Reales Tamarindo. Su actual gerente es el Ing. Kempis Guerrero.



**Ilustración 7.** Edificación Elizabeth Plaza  
**Fuente:** Investigación de campo

“PLAZA DEL PILAR” es otra de las plazas asentada en la avenida Reales Tamarindos, la creación de esta obra física fue aproximadamente de 300 mil dólares, brinda un espacio cómodo que alberga a 6 locales.



**Ilustración 8.** Edificación Plaza Pilar

**Fuente:** Investigación de campo

### **Clasificación de locales comerciales dentro de las plazas comerciales de la Avenida Manabí y Reales Tamarindos**

En la ciudad de Portoviejo las diferentes plazas comerciales tienen la misma característica común: ser grandes espacios donde se agrupan distintos puntos de venta de diversas marcas. Dependiendo a determinadas especificaciones, se han clasificados en distintas categorías:

**Tabla 5.** Clasificación de locales comerciales ubicados en las plazas seleccionadas

<b>NOMBRE DE PLAZA</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>NOMBRE DE LOCAL</b>
<b>MEDICAL PLAZA</b>	Salud	26 consultorios médicos
	Farmacia	Farmacia San Gregorio
	Laboratorio	Punto Eco
	Laboratorio	Interlab
<b>PLAZA DEL SOL</b>	Entretenimiento/ salud-Gimnasio	Mega Temple`s
	Entretenimiento	Punto de la Suerte (Lotería Nacional)
	Cafetería y pastelería	Dulce & Cremoso
	Servicios generales	Iphone Prosolutions
	Detalle/fechas especiales	Detalio
	Heladería	Greenfrost
	Barbería	Studio 54 Barber Shop
<b>CENTRO COMERCIAL</b>	Comida Rápida	KFC
<b>MULTIPLAZA</b>	Farmacia	Fybeca

	Hogar-Muebles y enseres	Todo Hogar
	Salud	Óptica los Andes OLA
	Telecomunicaciones	Claro
	Entretenimiento	Happy Kids
	Ferretería	Kywi
	Supermercados	Supermaxi, Juguetón, Superpa.co
	Lavandería	Martín
	Tienda de ropa	Totto
	Telecomunicaciones, heladería, sector automotriz y joyería (Isla)	Netlife, Directv, Coco Express, Chevrolet, Fossil
<b>NUOVA PIAZZA</b>	Salud	DConsultant`s
	Salud	Flor Clínica Dental
	Comida-Restaurante	Ossobuco
	Laboratorio	MH_lab
	Salud	Auditiva
	Servicios generales	Equipos e insumos quirúrgicos LC
	2 POR ARRENDAR	-
<b>PLAZA VICTORIA</b>	Salud (Óptica) ocupa 2 locales	NIPRO Medical Corporación Ecuador
	Productos masivos	TESALIA (Sala de ventas gaseosas)
	Telecomunicaciones	Pana Tv
	Belleza	NOVA BEATY Innovando la belleza
	Salud	Montalvo Dental Care
	Servicios generales	Alivel Travel
	Belleza (ocupa 2 locales)	Punto Miel
	Salud (Ocupa 3 locales)	Instituto de la Visión
	Telecomunicaciones	Bridget Telecom. S. A
	Servicios generales- Delivery	Compralo.ec
	Productos de Belleza	Importadora Selectas
	Telecomunicaciones	Netlife Distribuidor Autorizado
	7 locales disponibles	-
<b>PLAZA REAL</b>	Servicios generales	SWEADEN Compañía de Seguros S.A
	Farmacia (Amplio local)	Fybeca
	Servicios generales	British Center- Instituto de idioma
	Comida	Fruta Marina (No atiende por el momento)
	3 locales disponibles	-
<b>ELIZABETH PLAZA</b>	Mega gimnasio (Amplio local)	ONFIREFIT
	Trámites legales (Amplio local)	Contraloría General del Estado
	Detalles de fiestas	Todo Fiesta
	Servicios generales (Amplio local)	TELAND Servicio Técnico
	1 local disponible	.
<b>PLAZA DEL PILAR</b>	Comida- Restaurante	Puerto Marisco- Cevichería y marisquería
	Pastelería	Cake City

Comida rápida	Taxi Burger
Spa	Beauty World
Servicios generales	MODUS Constructora Inmobiliaria
Entretenimiento/salud-Gimnasio	ATLETIKA NUTRIFIT

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Investigación de Campo

### **Descripción de los elementos actuales que integran el modelo de negocio de las plazas comerciales desde el enfoque del empresario**

Para el cumplimiento del segundo objetivo se planteó la aplicación del modelo de negocios CANVAS con el fin de categorizar la información obtenida por la entrevista aplicada a los gerentes de las 8 plazas que comprenden este estudio anexo 2. En este caso se consideró como único punto, la evaluación de la propuesta de valor que los directivos de las distintas plazas consideran importante.

De acuerdo a Moya & Sabando (2020), mencionan que el llamado Modelo CANVAS, es una herramienta indispensable para las empresas debido a que permite analizar los diversos tipos de modelos, fomenta la comprensión, la creatividad y el análisis de los mismos. Utilizar este modelo ayuda a visualizar la información de los clientes, muestra la propuesta de valor que ofrece a través de diferentes canales y la manera de cómo la empresa gana dinero. Este modelo también ayuda a entender el modelo comercial de la empresa y también de los competidores.

Para Cabrera (2019), El modelo CANVAS es un instrumento bastante fundamental, debido a que posibilita tener una perspectiva universal de la empresa e inclusive reconoce que este logre ajustarse a los cambios del mercado. Además, es visual, es colaborativo y tiene bajo precio. Tiene un lenguaje sencillo para visualizar y explicar. Es una herramienta cualitativa que maneja datos y números, herramientas financieras, contables, de marketing, entre otras. Actualmente hay organizaciones que unen este instrumento con el propósito de conseguir un buen desarrollo de la organización.

Además, a Moya & Sabando (2020), señala que una de las características primordiales del modelo CANVAS, es que no se aleja de la verdad, a partir de su fase inicial, hasta el crecimiento y su desarrollo en un negocio que recién es desarrollado. La forma más factible de aplicar el modelo de negocio es segmentarlo en nueve bloques esenciales que detallen el proceso por el que pasa una organización para generar beneficios económicos. Estos módulos

abarcan las cuatro zonas de una empresa: viabilidad económica, clientes, infraestructura, oferta.

Para efectos de la investigación con respecto a las plazas comerciales de Portoviejo estudiadas, como ya se mencionó se analizó la propuesta de valor que en estas estiman. Este punto analiza las siguientes preguntas: “¿Por qué los clientes van a elegir ese producto o servicio? ¿Qué necesidades se están satisfaciendo?”. Dándole relevancia a la empresa con respecto a las demás ya que permite analizar en qué se diferencian, debido a que tiene una ventaja competitiva que son: los costos, diferentes productos y la ventaja de transacción, es decir, que los clientes tengan acceso a comprar el producto (Cabrera, 2019).

Con respecto a Medical Plaza, en consideración a la propuesta de valor plantean, que la razón que impulsó a el propietario en invertir en la plaza fue por el alto número de médicos de cuarto nivel existente en la provincia de Manabí, en esta infraestructura concentra actualmente 29 consultorios y 4 locales, estos últimos fueron creados por la inexistencia de medicamentos que las personas enfermas requieren y tienen que salir a otro punto de la ciudad para adquirirlos; con esta problemática se observó una oportunidad la cual es satisfacer las necesidades de los distintos clientes con variedad de medicamentos a costos accesibles acorde al mercado y con respecto a la competencia, puesto que los clientes son los más valiosos para la sostenibilidad de cada uno de los locales y por ende de la plaza. Un factor importante dentro de la plaza es la comunicación, ya que de esta manera el propietario asegura que cada uno de los locales tenga una adecuada relación con él, con el fin de satisfacer necesidades ante las metas propuestas.

Son tan importantes los clientes para la plaza, que el dueño afirma que las herramientas que han generado mejores resultados son las redes sociales y publicidad en periódicos, ya que han permitido a la empresa mantenerse. Además, el talento humano que labora debe ser calificado, este debe brindar una atención oportuna a fin de generar confianza en cada cliente. Es consecuencia consideran que un estudio de mercado es importante en las plazas comerciales ya que estos ayudan a determinar estrategias apropiadas en donde se engloben todos los factores que permitirán el éxito de las mismas.

En Nuova Piazza, lo que fomento interés en el propietario de la plaza en invertir es este tipo de negocio se debe a la afluencia considerable de los usuarios en el sector donde se ubica el edificio, la propuesta de valor para la empresa es muy importante, ésta asegura en su totalidad cubrir la demanda con la variedad de negocios que existen. Su objetivo principal es

generar confianza en los clientes, con productos de acuerdo a las necesidades. Además, el propietario a los arrendatarios de los locales comerciales con las estrategias planteadas asegura la rentabilidad y seguridad de los negocios. Así mismo estas estrategias establecen prácticas de marketing eficaces por medio de la publicidad por radio y redes sociales, siendo uno las herramientas por la que se da mayor inversión.

Los datos que se extrajeron del Centro Comercial Multiplaza, en este caso el propietario alude que el motivo de la creación de la plaza se debe a la cantidad de franquicias existentes dentro del mercado, además de la necesidad de brindar la mayor parte de los servicios en un mismo edificio. Con esto visualizó un negocio rentable y generación de empleos en la ciudad. La propuesta del valor de la empresa contempla la importancia de brindar una atención oportuna en donde se asegure la plena satisfacción del cliente y de los arrendatarios de los locales. En la plaza el usuario podrá encontrar productos de calidad y variados (productos nacionales e internacionales).

Los medios utilizados como herramientas de marketing son las redes sociales, las cuales han sido de utilidad para obtener clientes en todos los locales y así asegurar la sostenibilidad de estos; el propietario se asegura que los locales estén en buen estado para de esta manera se brinde una atención oportuna. Además, los estudios recurrentes de mercado han permitido identificar dificultades y resolverlas.

Plaza del Sol, la razón que incentivo al propietario a la inversión de la plaza fue la rentabilidad con respecta a la ubicación y las oportunidades de trabajo que se generó, el negocio se centra en buenas prácticas de marketing, empleando recursos tales como: promotores de ventas y redes sociales. Estas aseguran en su totalidad captar la atención de los clientes, con el fin de brindar sostenibilidad a cada local que labora en el edificio; además, cada local en el edificio brinda seguridad y accesibilidad a cada usuario y aseguran la inclusión de todos los tipos de clientes.

Plaza Victoria, la inversión para la creación de la plaza por parte del propietario se dio por la alta demanda clientes evidenciada y la rentabilidad del mismo, el modelo de negocio en su mayoría se basa en una eficiente satisfacción de los clientes, con estrategias de marketing que involucran el uso de herramientas como redes sociales y la publicidad, con el fin de generar buenas ventas y confianza sobre la imagen de los negocios en los clientes.

Plaza Real, Plaza Elizabeth y Plaza del Pilar, en la propuesta de valor de modelo de negocio CANVAS, señalan que al ser negocios similares sus propietarios afirman que la

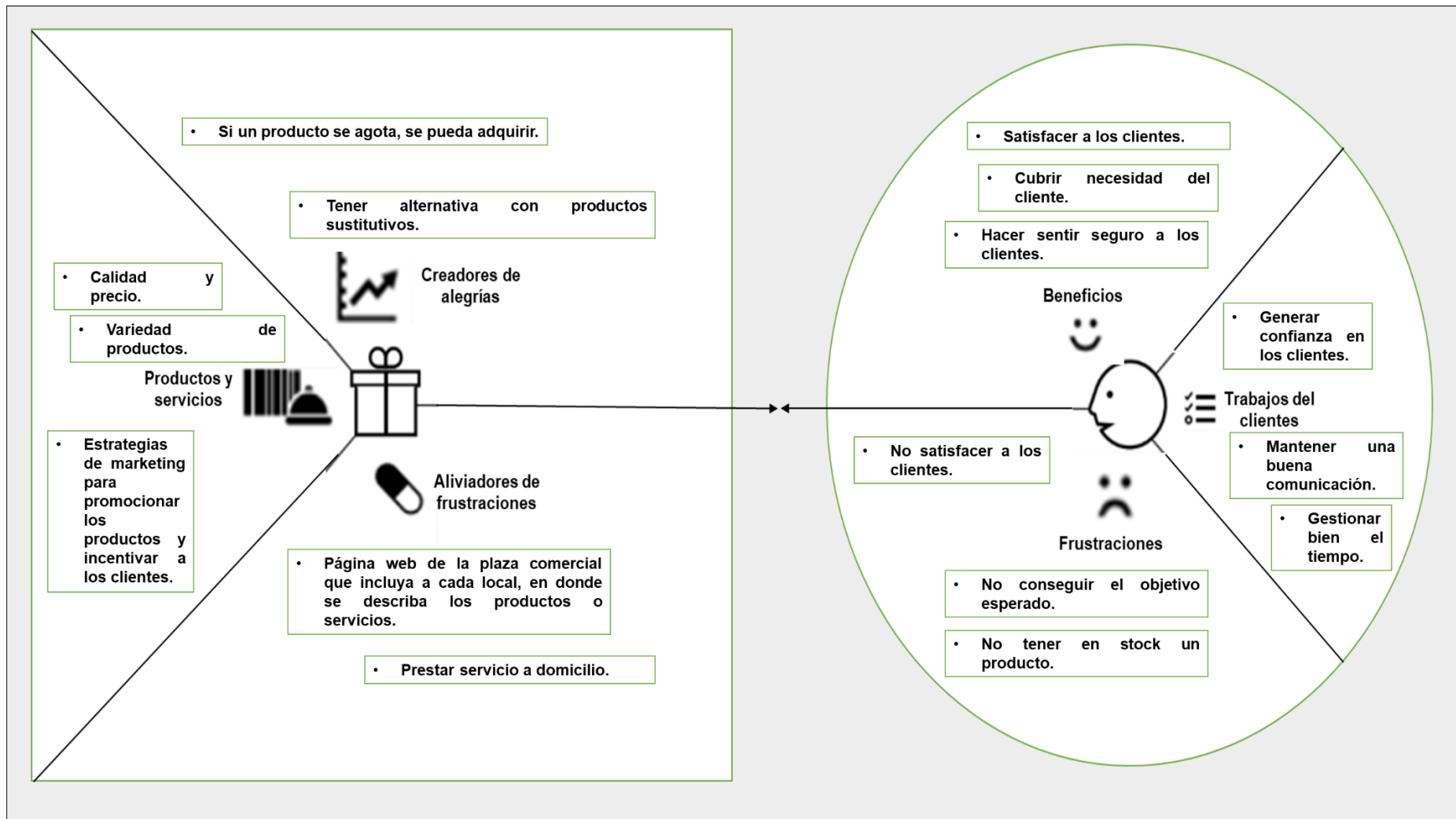
motivación por el cual se crearon estos negocios se debió a la ubicación en donde están establecidos, ya que en las áreas la afluencia de personas es notable, por lo que se evidenció una oportunidad de negocio que está fundamentada en su totalidad en satisfacer a los clientes con productos variados y de calidad.

En el caso Plaza del Pilar toma muy en consideración a todos los miembros del edificio a trabajar hacia un mismo objetivo y así obtener resultados que favorezcan a cada local y a la plaza en su totalidad. Todos los locales cuentan con instalaciones confortables y accesibles para todos los usuarios. Además, fomentan estrategias de marketing efectivas, con el uso de herramientas como promotores de ventas, redes sociales, publicidad afiches. Todo con el fin de captar público y así lograr lo proyectado. Por otra parte, consideran que una buena comunicación con los miembros de la plaza y los clientes es un factor importante para obtener los resultados esperados.

Ninguna de estas infraestructuras mantienen alianzas con otro tipo de empresas para mejorar la oferta del servicio, simplemente acogen a negocios con gran prestigio en el mercado que crean un efecto de “*ancla*” para atraer un mayor número de clientes. Como ejemplo podemos mencionar a Dulce & Cremoso local que está ubicado en la Plaza del Sol.

Los antecedentes antes descritos demuestran que el elemento estudiado de la herramienta CANVAS en las diferentes plazas en su mayoría se centra en una propuesta que involucra en su totalidad la plena satisfacción de los clientes, además, de las estrategias de marketing que fomentan para atraer clientes, personal capacitado para brindar una atención que genere confianza con los usuarios y la calidad y diversidad de los productos. En este sentido todas las plazas cumplen con lo que estima la propuesta de valor de la herramienta CANVAS, para cubrir las exigencias de los usuarios y de esta manera asegurar un negocio rentable.

En la ilustración 9 se describe una propuesta de modelo de negocio para la plena satisfacción del cliente, de acuerdo a la propuesta de valor que establece la herramienta CANVAS. En relación a lo descrito se recomienda que las plazas tengan una página web en donde se incluya todos los locales existentes, con el objetivo de facilitar a los clientes datos de los servicios y productos que se ofertan. Además, al momento que un cliente realice una compra poder satisfacer de una u otra manera, ya sea por la adquisición de productos sustitutos u otras alternativas, con calidad y buenos precios. También es importante calidad en la atención (comunicación, tiempo, confianza).

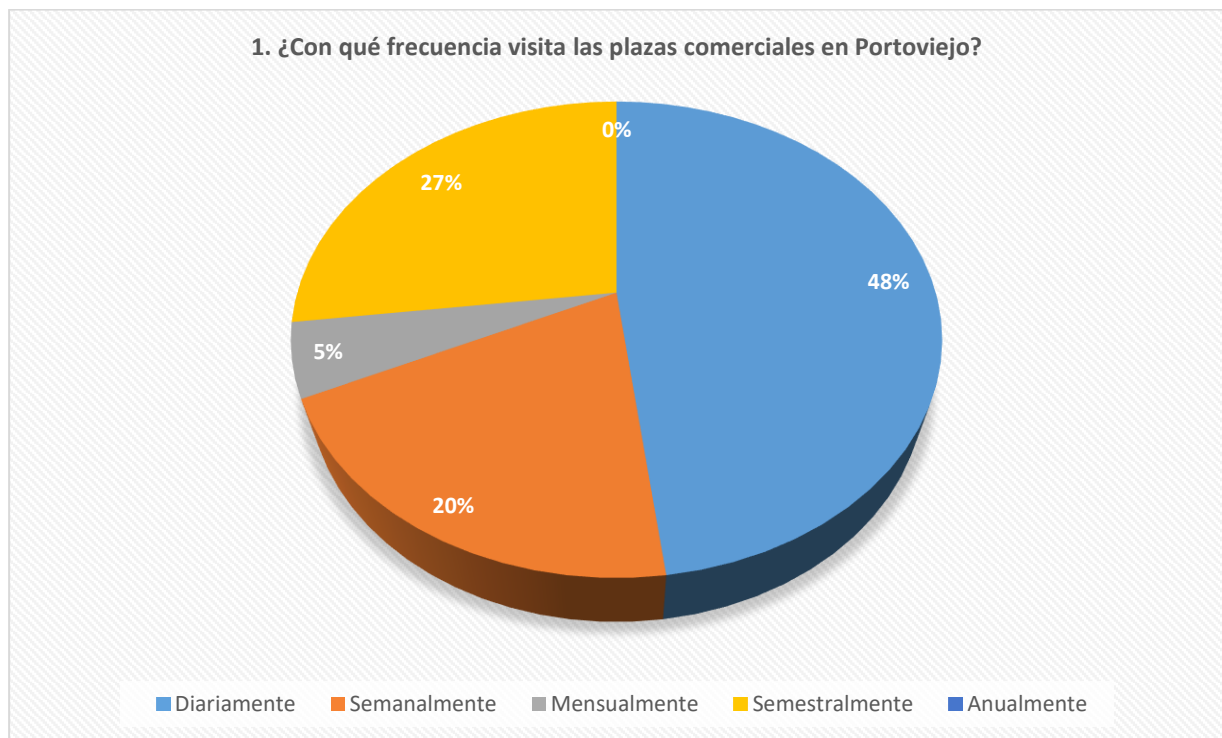


**Ilustración 9.** Propuesta de valor - Modelo de negocio CANVAS

**Elaboración:** Propia de la autora

## **Análisis de la percepción de valor de los clientes de las plazas comerciales.**

Para evaluar el valor percibido por los clientes externos se realizó una encuesta a un total de 100 personas para identificar el valor percibido por ellos sobre las 8 plazas comerciales, la encuesta incluía un total de 8 preguntas (anexo 3), a continuación, se describe los datos obtenidos con la tabulación de la encuesta.

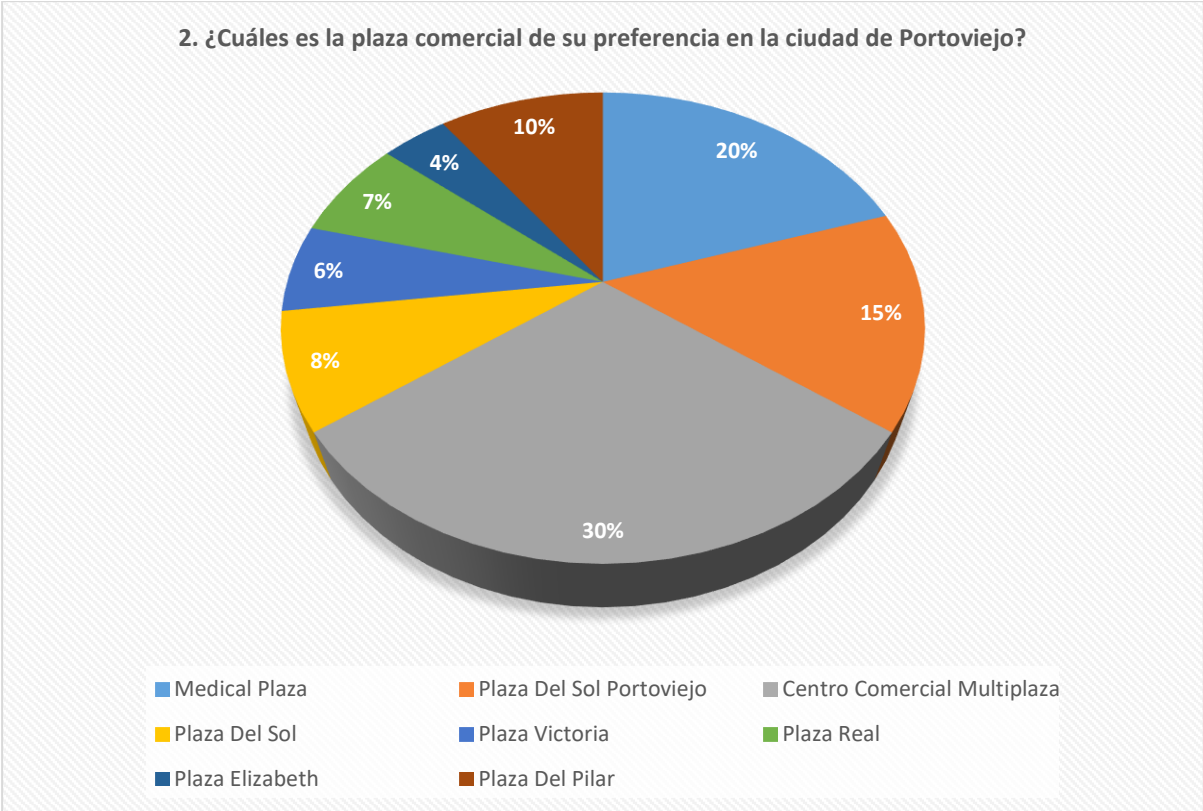


**Gráfico 1.** Frecuencia con la que visita plazas comerciales

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 1, se evidencia que el 48% de los encuestados respondió que visita diariamente plazas comerciales Portoviejo, 27% semestralmente, 20% semanalmente y el 5% mensualmente. Lo que significa que el valor que perciben hacia las plazas es alto debido a que el 48% respondió que visita diariamente estas plazas. En relación a los datos expuestos hace referencia a la fidelización que los usuarios han generado hacia estas plazas comerciales.

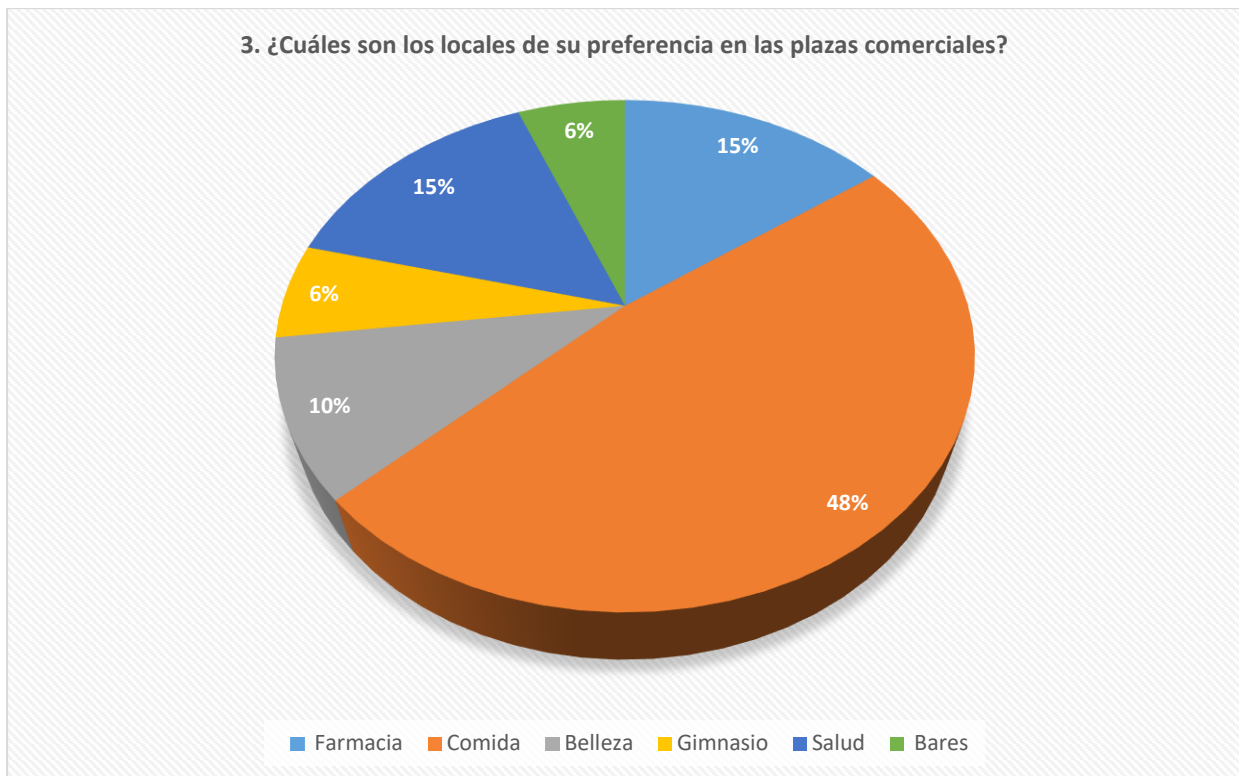


**Gráfico 2.** Plaza de su preferencia

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 2, se observa que existe un mayor valor 30% en la plaza Centro Comercial Multiplaza, esto es debido a la variedad de negocios existentes en el edificio las personas tienen mayores opciones para realizar sus compras, además, de la calidad de los servicios brindados por los trabajadores. Le sigue Medical Plaza con el 20%, que ofrece variedad de medicinas sin que el cliente tenga la necesidad de viajar a otras partes de país, considerándose un valor muy importante para los consumidores. Plaza Del Sol Portoviejo con el 15%, Plaza Pilas con el 10%, Plaza Sol con el 8%, Plaza Real con el 7%, Plaza Victoria con el 6%, y Plaza Elizabeth con el 4%.

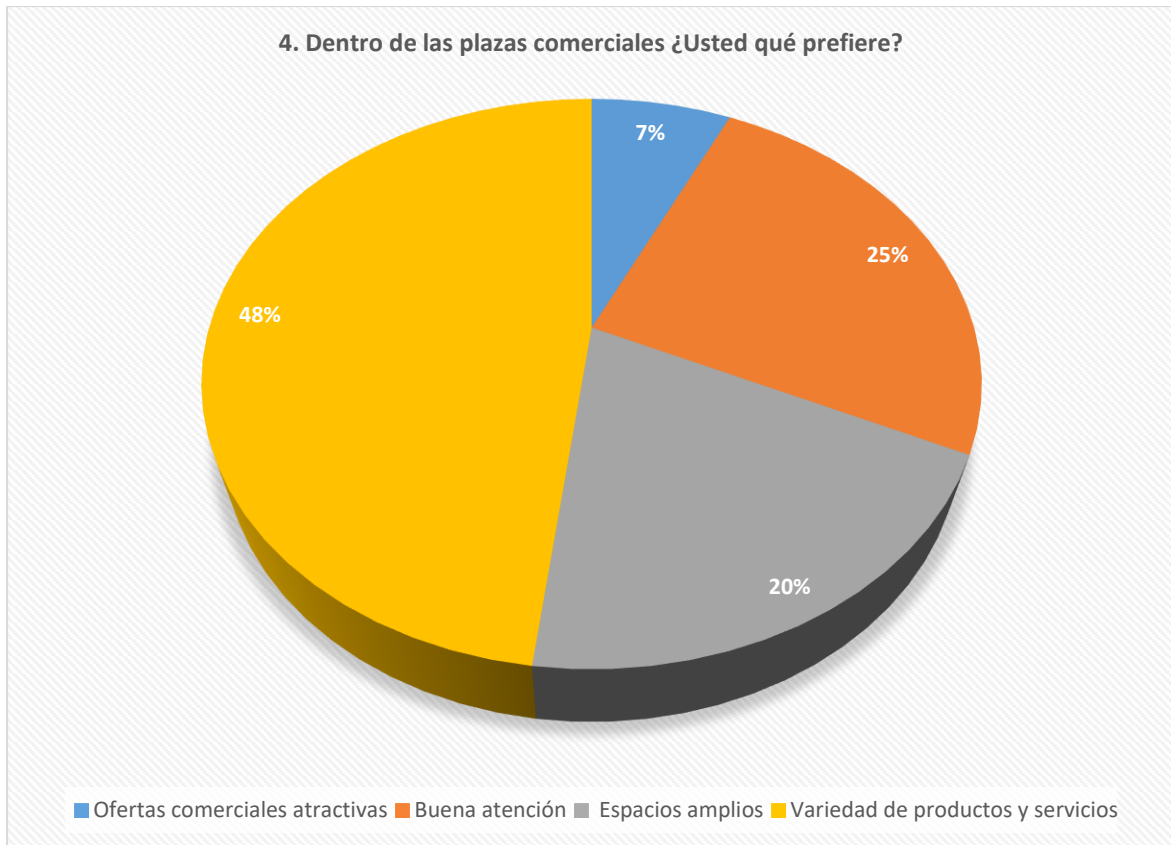


**Gráfico 3.** *Preferencia en servicios*

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 3, se detalla la preferencia de locales en las plazas, los usuarios indicaron en su mayoría con el 48% que los locales de comida son importantes, esto es debido a que es una necesidad diaria, luego le sigue salud con el 15%, farmacia de la misma manera. Con el 10% belleza y con el 6% bares y gimnasios.

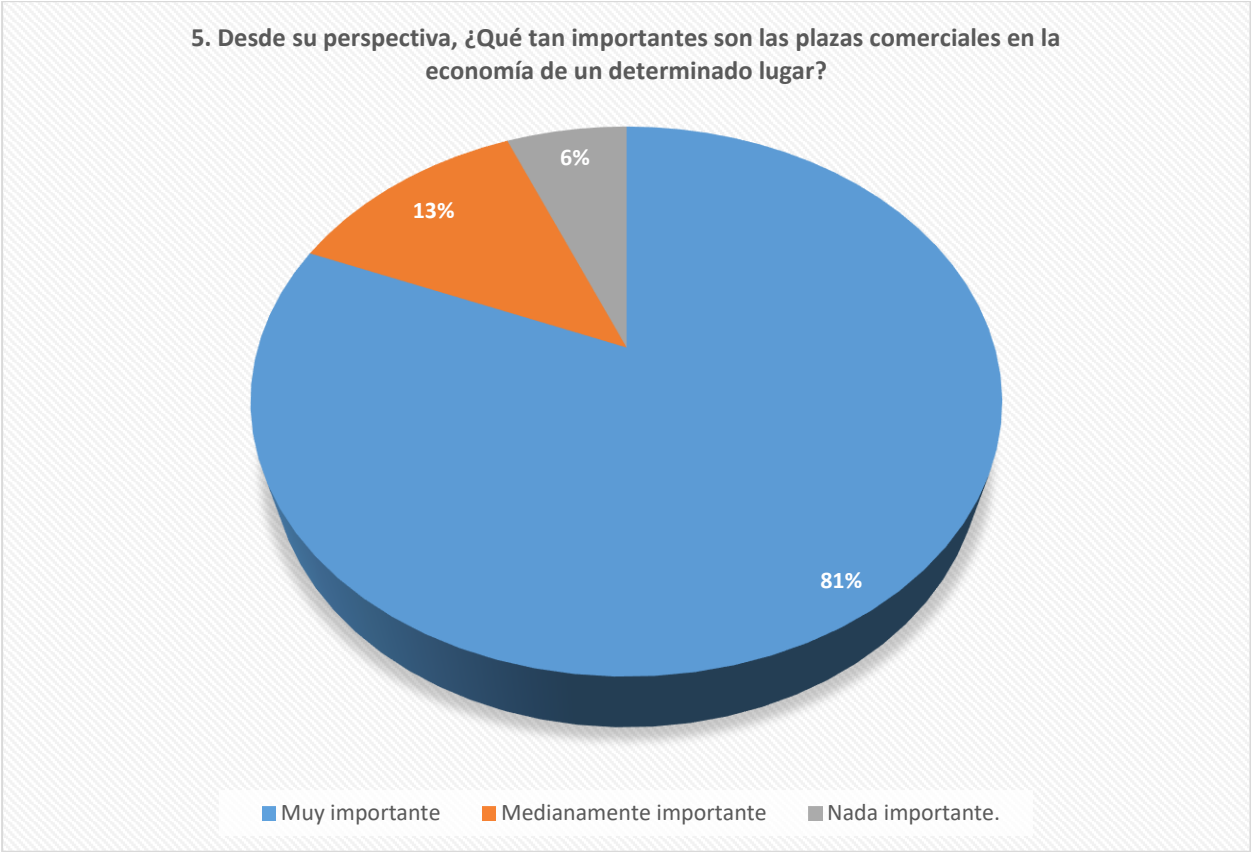


**Gráfico 4.** *Preferencias*

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

Con respecto a las preferencias dentro de las plazas comerciales los encuestados indicaron que la variedad de productos y servicios es muy importante, ya que brinda más opciones al momento de realizar compras, le sigue buena atención con el 25%, este punto es muy importante ya que genera seguridad en el cliente sobre la empresa, consiguiendo de esta manera su fidelización. Le sigue espacios amplios con el 20% y ofertas comerciales atractivas con el 7%.

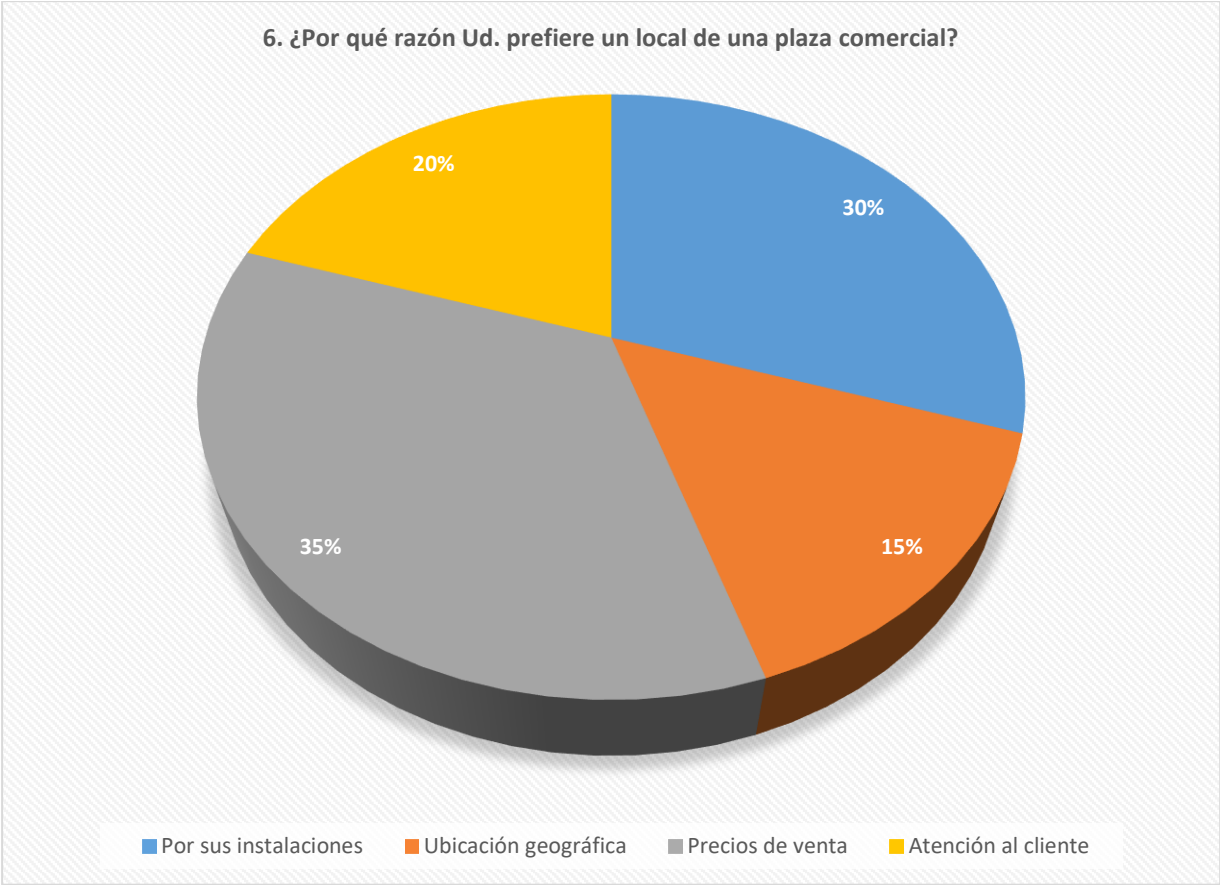


**Gráfico 5. Perspectiva**

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

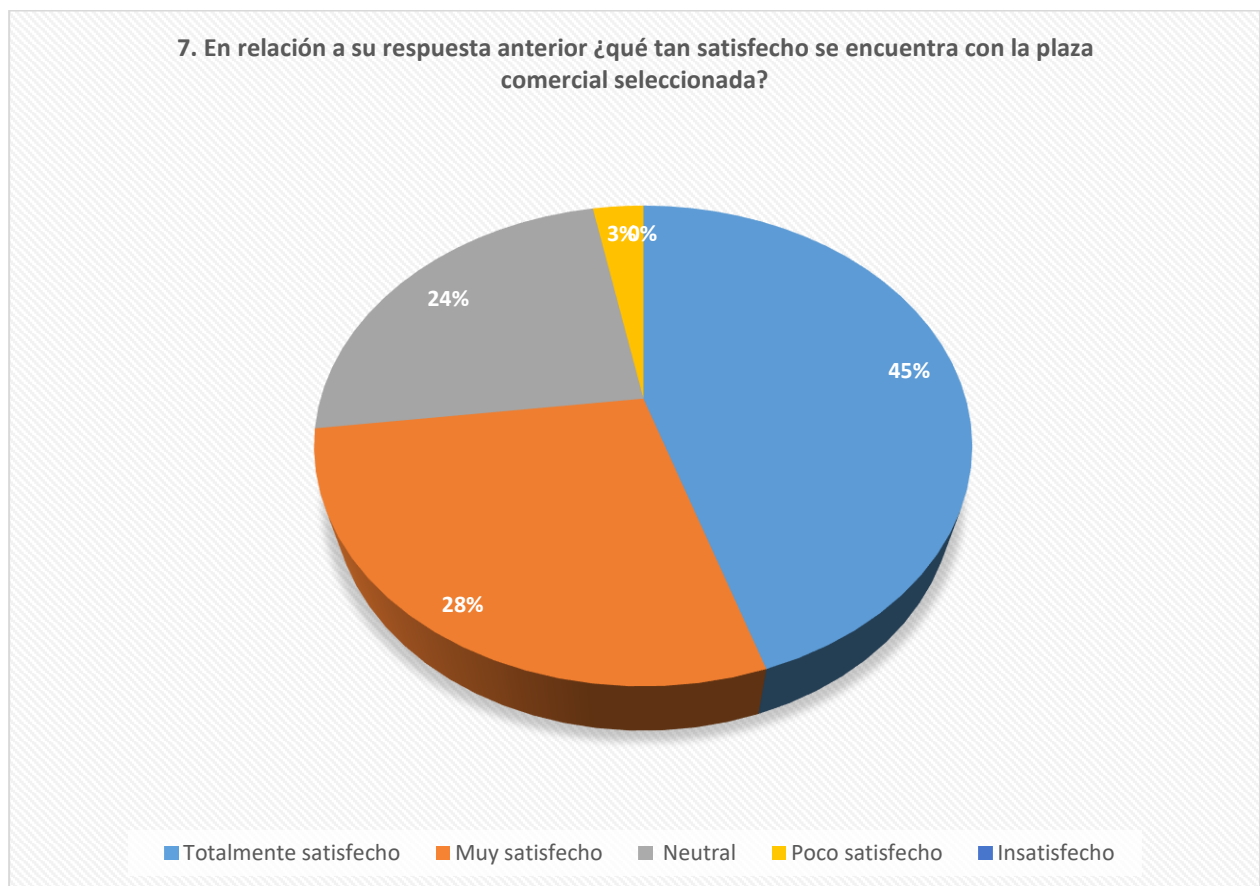
En concordancia con la importancia de las plazas comerciales para el crecimiento de la economía en un determinado lugar, el 81% considera que es un muy importantes, esto es debido a la cantidad de empleos que se generan, el 13% respondió medianamente importante y el 6% nada importante (gráfico 5).



**Gráfico 6.** *Preferencias en los locales*  
**Elaboración:** Propia de la autora  
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes

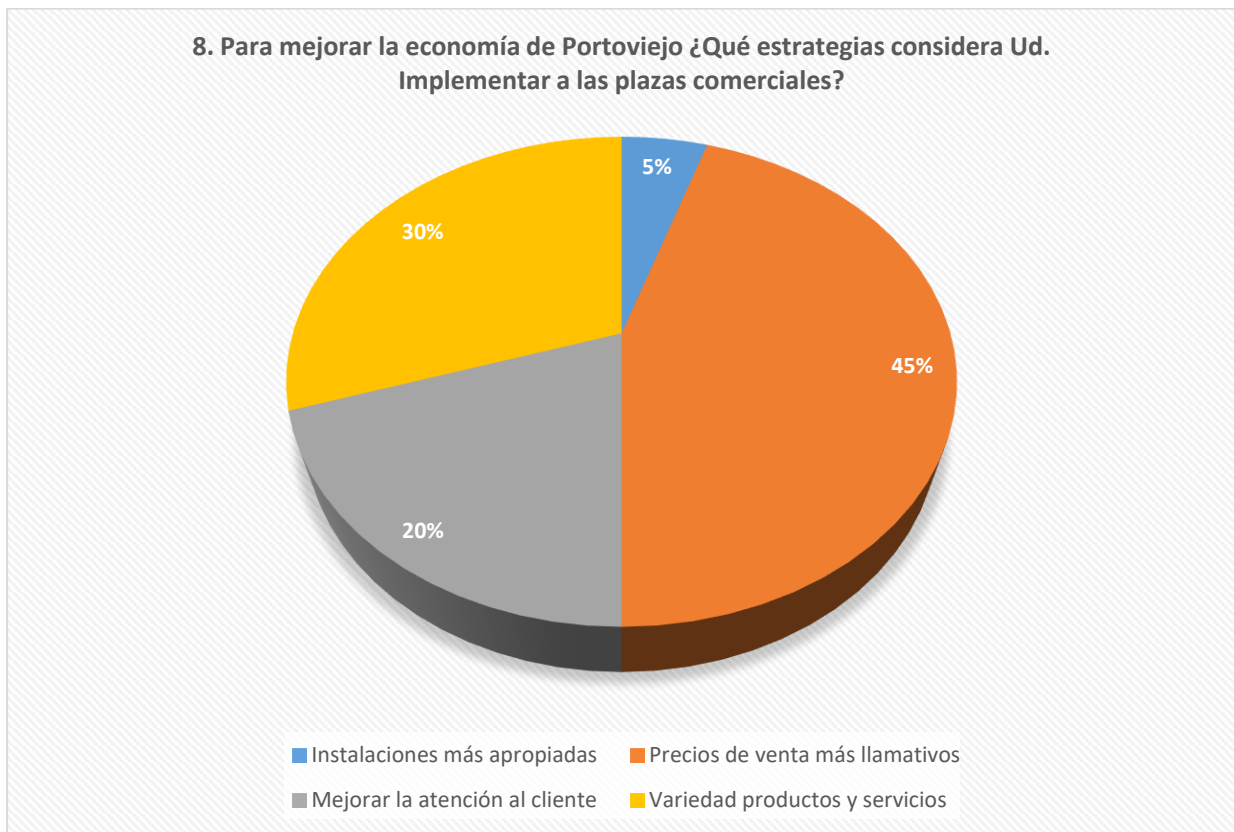
En el gráfico 6, se detalla la importancia de las preferencias en los locales en términos geográficos, precios, atención e infraestructura, el 35% de los encuestados indicaron que es importante el precio de venta de un producto, le sigue buenas instalaciones con el 30%, 20% atención al cliente y 15% ubicación geográfica.

7. En relación a su respuesta anterior ¿qué tan satisfecho se encuentra con la plaza comercial seleccionada?



**Gráfico 7.** *Satisfacción de la plaza*  
**Elaboración:** Propia de la autora  
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes

En el gráfico 7, se evidencia que las personas perciben un alto valor por las plazas comerciales antes señaladas debido a que el 45% respondió que está totalmente satisfecho, el 28% muy satisfecho, el 24% neutral y el 3% poco satisfecho.



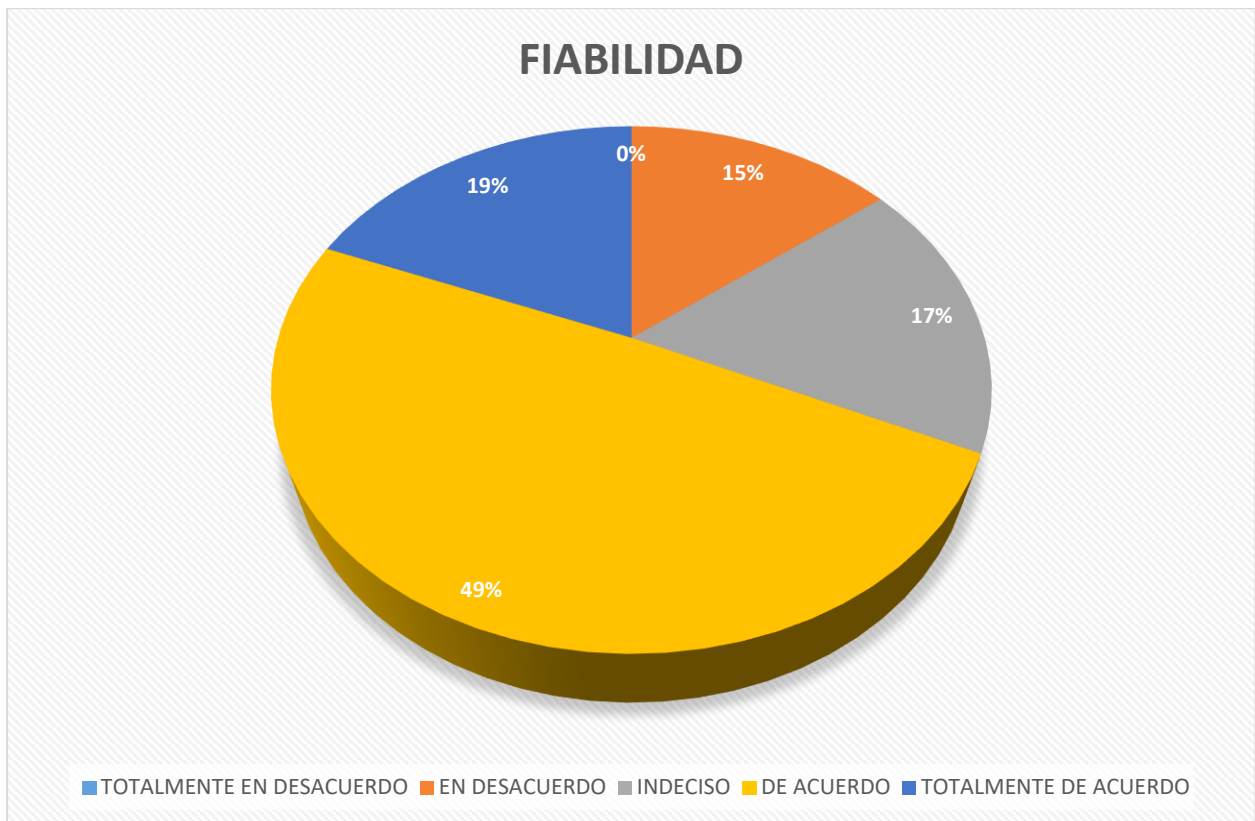
**Gráfico 8.** Estrategias

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

El 45% de los encuestados respondieron que una buena estrategia para mejorar la economía de Portoviejo con respecto a las plazas comerciales, es precios de ventas llamativos, le sigue variedad de productos y servicios con el 30%, mejorar la atención al cliente con el 20% e instalaciones más apropiadas con el 5% (gráfico 8).

Para identificar el valor percibido por los clientes internos y deducir por qué algunos de los locales de las plazas comerciales se encuentran sin arrendar, se aplicó una encuesta, con respecto a 6 indicadores (Fiabilidad, capacidad de respuestas, seguridad, rendimiento percibido, niveles de satisfacción y estrategias de planificación), en este sentido se aplicó la encuesta a un total de 45 locales correspondientes a los negocios arrendados del total de las plazas estudiadas (ver anexo 4).

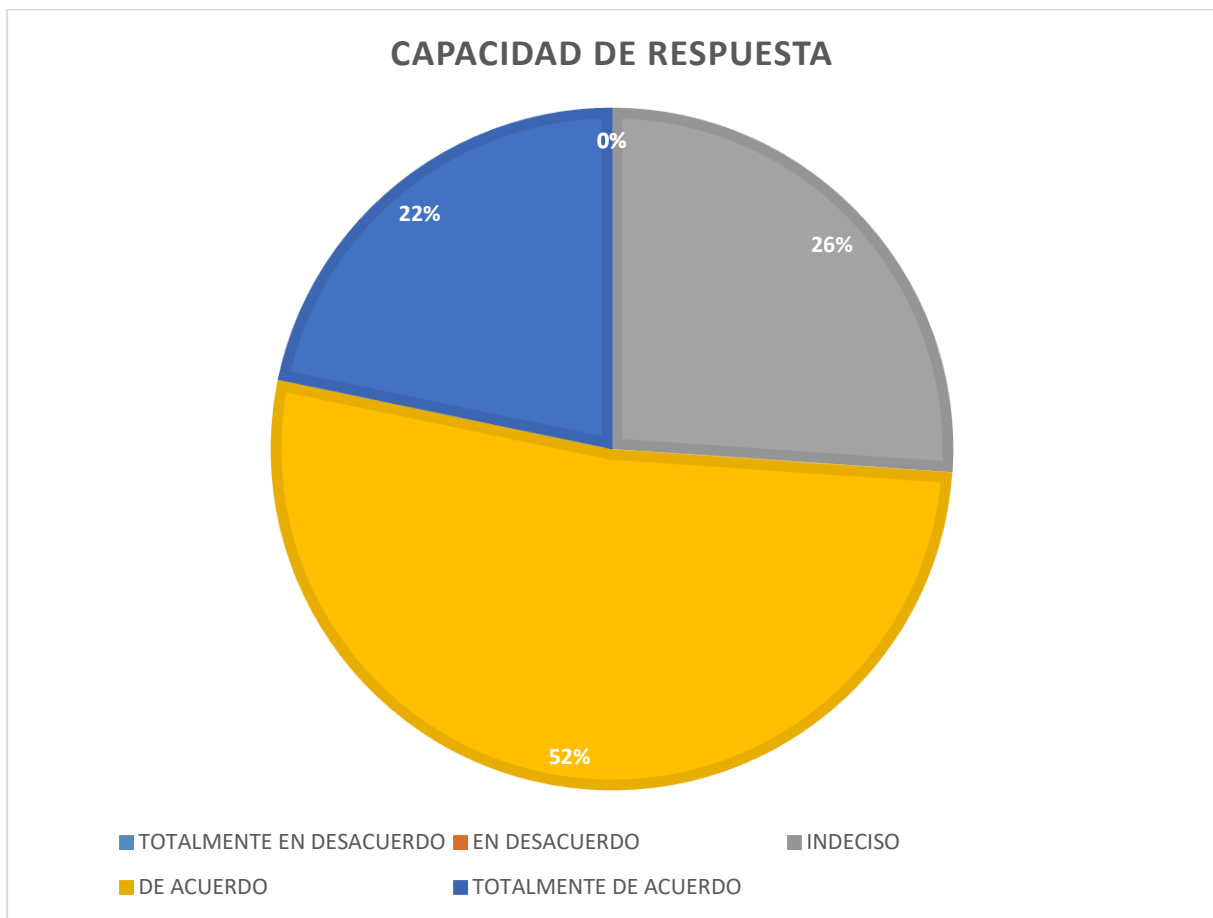


**Gráfico 9.** *Fiabilidad percibida por los clientes internos*

**Elaboración:** Propia de la autora

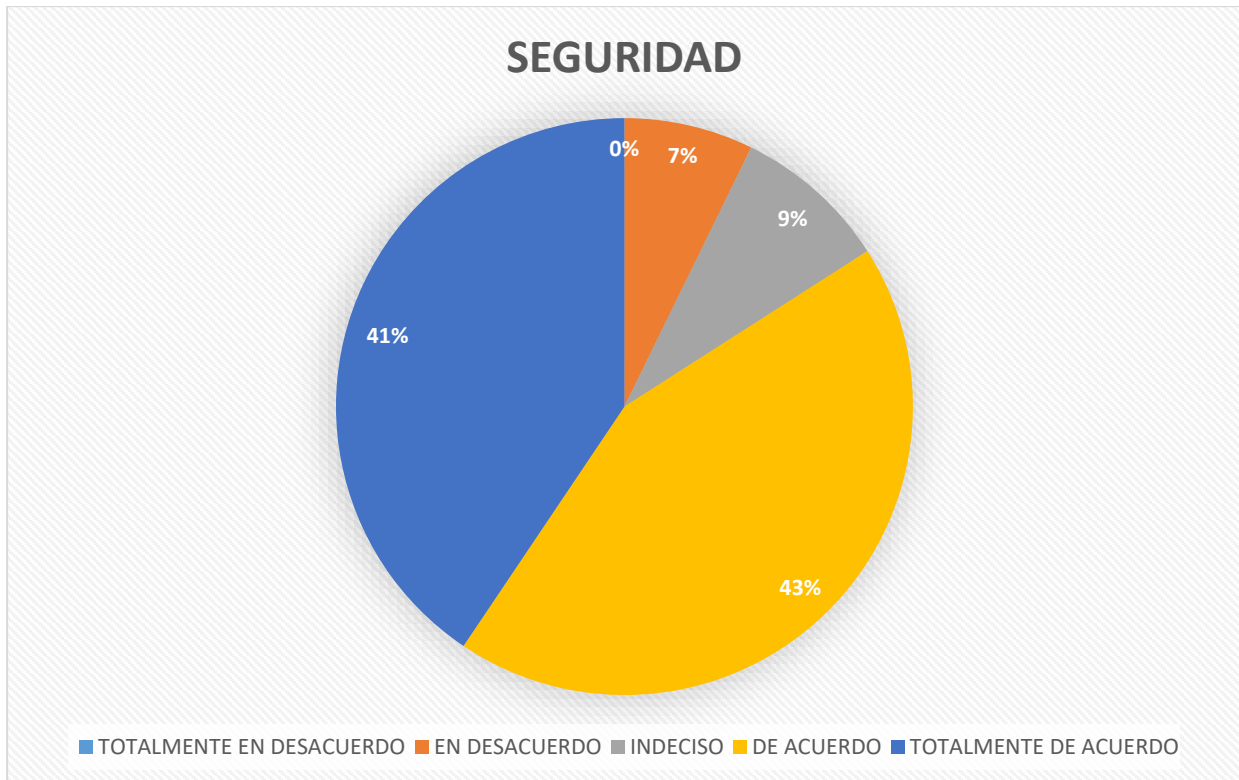
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 14, con respecto a la fiabilidad percibida por parte de los clientes internos de las plazas estudiadas, el 49% respondió que es está de acuerdo, el 19% totalmente de acuerdo, el 17% indeciso y el 15% en desacuerdo. Lo que indica que los encargados de las plazas demuestran cierto interés en resolver los problemas que se presentan en los locales comerciales.



**Gráfico 10.** *Capacidad de repuesta*  
**Elaboración:** Propia de la autora  
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

De acuerdo a la capacidad de respuesta de los encargados de las plazas comerciales disponen, del total de los encuestados el 52% respondió que está de acuerdo, el 26% indeciso y el 22% totalmente de acuerdo, indicando que los encargados de cierta manera brindan un servicio ágil y rápido y dedican tiempos a las solicitudes presentadas, lo que señala que se debe prestar más atención para el bienestar de sus negocios y de las plazas.

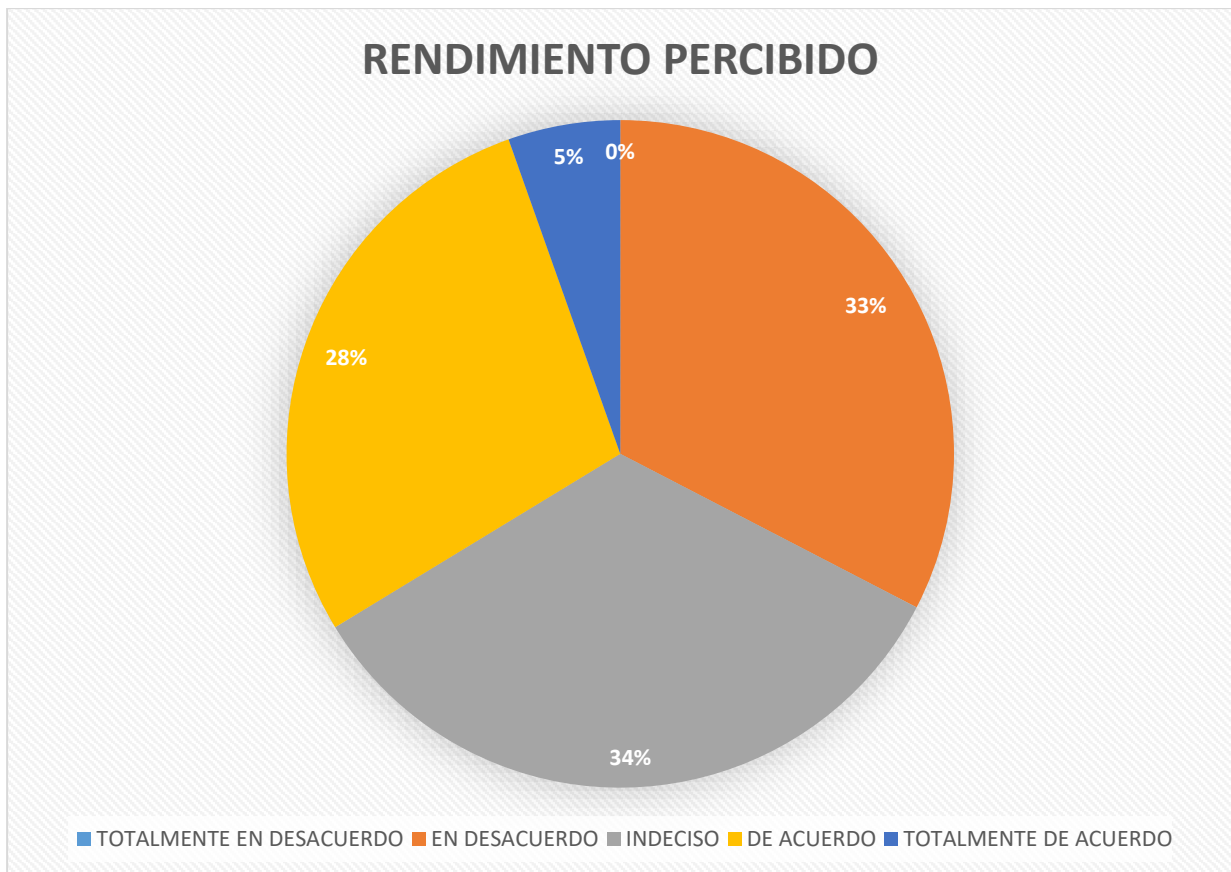


**Gráfico 11.** Seguridad percibida por los clientes internos

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

De acuerdo a la seguridad percibida por los clientes de las diferentes plazas, el 43% respondió que está de acuerdo, el 41% totalmente de acuerdo, el 9% indeciso y el 7% en desacuerdo. Estos datos indican que dentro de las plazas existe un cierto desinterés por parte de los encargados, generando desconfianza en los clientes. La seguridad brindada por los líderes en las empresas es fundamental esta genera de valor en los diferentes clientes.

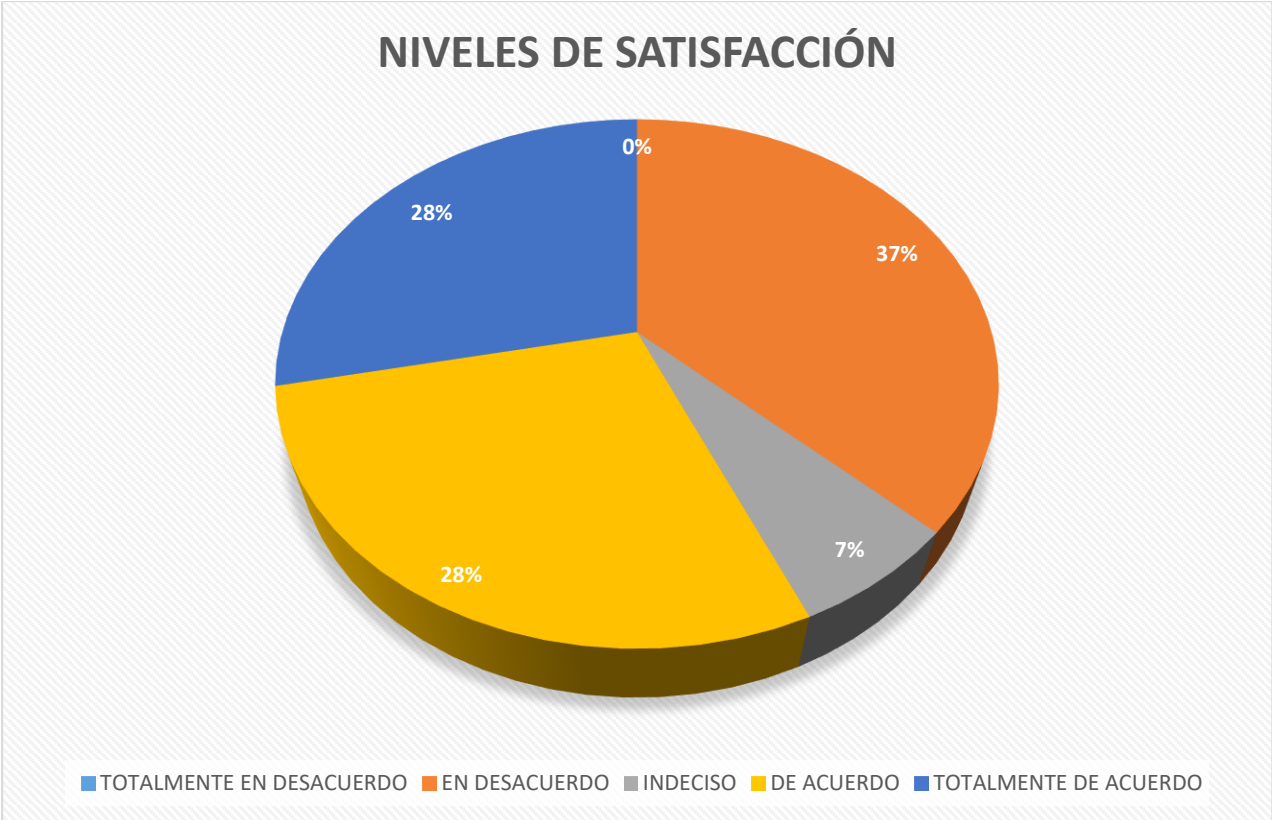


**Gráfico 12.** Rendimiento percibido

**Elaboración:** Propia de la autora

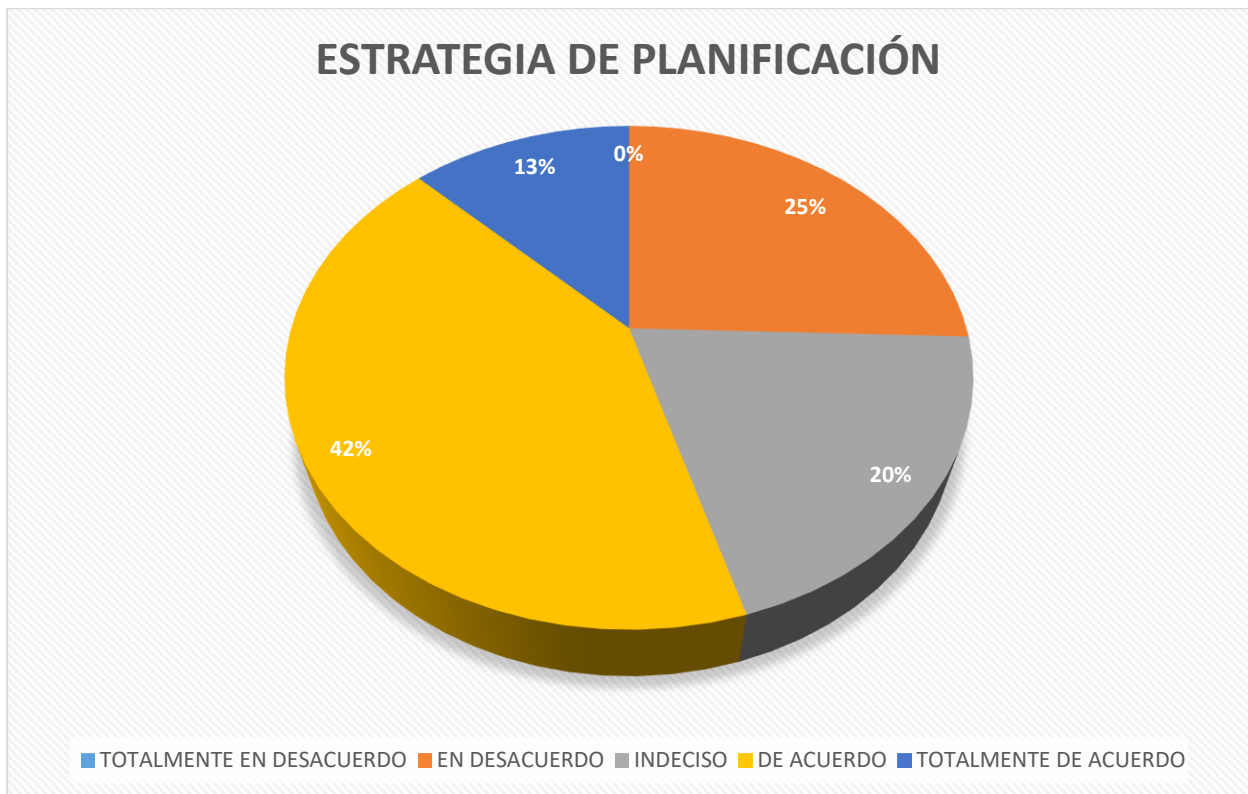
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En conformidad al rendimiento percibido por los clientes de acuerdo a lo demostrado por los encargados de las plazas, el 34% indicó que está indeciso, el 33% en desacuerdo, el 28% de acuerdo y el 5% totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que las personas de los locales comerciales no se encuentran en su totalidad satisfechos con las gestiones realizadas.



**Gráfico 13.** *Niveles de satisfacción*  
**Elaboración:** Propia de la autora  
**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 13, los clientes de las diferentes plazas comerciales con respecto a la satisfacción indicaron que se encuentran en su mayoría en desacuerdo con el 37%, el 28% de acuerdo, el 28% totalmente de acuerdo y el 7% indeciso. Demostrando que el valor percibido por el cliente es bajo, debido a que no se encuentran totalmente satisfechos con los servicios brindados.



**Gráfico 14.** Estrategias de planeación

**Elaboración:** Propia de la autora

**Fuente:** Encuesta dirigida a clientes externo

En el gráfico 14, con respecto a las estrategias de planeación de las diferentes plazas; el 42% respondió que está de acuerdo que estas aportan de manera significativa a las ventajas competitivas o factores de éxito de las plazas, mientras que el 25% está en desacuerdo, el 20% indeciso y el 13% totalmente de acuerdo. En este sentido se deduce que a pesar de que los administradores de estas plazas indicaron a partir de la entrevista aplicada datos positivos, los clientes internos perciben un valor distinto.

Los datos analizados en los diferentes indicadores a través de la encuesta realizada a los clientes internos demuestran que existe poco interés por parte los encargados hacia las locales comerciales existentes, lo que conlleva a tener un bajo nivel sobre la propuesta de valor que perciben los clientes en cada una de las plazas, lo que podría ser un factor que incide en el por qué algunos de los locales no se encuentran arrendados.

## DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos de manera general concuerdan con el criterio de Mejía (2016) ya que define al valor percibido por los clientes como la evaluación respecto de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en comparación con las ofertas de la competencia. Para algunos consumidores el valor percibido podría significar productos razonables a precios asequibles. Para otros significa pagar más para recibir más, es decir el valor más alto percibido por ellos, que satisfaga su necesidad que le genere confianza la empresa en términos de imagen, personal, servicio y producto que valla recibir.

En el gráfico 1, se evidencia que el 48% de los encuestados respondió que visita diariamente plazas comerciales de Portoviejo, lo cual demuestra un grado de fidelidad por parte de los clientes y esto coincide con Gottreux (2017), quien señala que la fidelización es la acción comercial que trata de garantizar la interacción continuada de un comprador con una compañía, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo importante del marketing de interrelaciones el conservar a los consumidores viejos en la compañía.

En el gráfico 2, se observa que existe un mayor valor porcentual de preferencia (30%) en la plaza Centro Comercial Multiplaza y esto se debe a los servicios ofrecidos lo cual coincide con el criterio de Aguirre (2017), menciona que las preferencias de los usuarios por una determinada empresa se dan cuando el consumidor realiza una comparación entre dos o más empresas, conforme a los productos o servicios que se ofertan. Las preferencias se originan por varios factores, desde la simple motivación de adquirir ese único producto o la influencia social que pueda tener ese bien en su vida.

Otro hallazgo importante fue que el 48% de la población estudiada prefiere los locales de comida en las plazas comerciales. Así, en concordancia con el autor Vallejo (2016) las preferencias por un servicio determinado dependen de los factores que ejercen mayor influencia y generalmente supera el 50% de incidencia. En este sentido, repercuten factores socioculturales que ejercen un impacto en las personas demostrando la importancia del valor gastronómico como servicio ofertado. Además, los autores Rivas y Echaverri (2017) indican que el comportamiento del consumidor depende de la intervención de factores significativos como costos, variedad de productos, ofertas, entre otros.

Por otra parte, el 81% de la población estudiada indicó que las plazas comerciales son importantes para el crecimiento de la economía en general de un sector, este dato es similar al

encontrado por Foyain *et al.*, (2018), quienes señalan en su estudio que el 50% de la población enfatiza la importancia de las plazas comerciales como un componente fundamental en el desarrollo urbano de las ciudades, al facilitar el ingreso de productos y servicios en un entorno concentrado de manera segura y rápida. En América Latina esta situación es evidente, ya que de acuerdo a lo analizado por el autor citado describe que, en Perú, Lima y el Callao el crecimiento exponencial de los centros comerciales constituye una de las principales fuentes económicas en estos países. Asimismo, de acuerdo Gasca a (2016), lo antes descrito es un factor importante para estas plazas comerciales debido a que representa uno de los principales hitos en las grandes ciudades. Su rápido crecimiento y difusión en los últimos años replantean nuevas formas en la edificación y organización espacial de los lugares orientados a la repartición de consumo de servicios y bienes, que tienen como fin de asegurar rentabilidad de los negocios que laboran en estos.

En relación a la satisfacción de los clientes, el 45% de la población estudiada se encuentra totalmente satisfecha y esto difiere de los autores Nápoles *et al.*, (2016), ya que afirman que los consumidores son más críticos con la calidad de los servicios, y éstos deben tener una aceptación que supere el 50% de satisfacción general, esto muestra que la innovación es un factor fundamental en la administración de la calidad y para el triunfo de toda organización, es la satisfacción de los requerimientos y las expectativas de los clientes; puesto que, si reciben todos los servicios con la calidad solicitada, tienen la posibilidad de sentir motivados para brindar un servicio de excelencia a la sociedad. Complementando este criterio, Alaña *et al.*, (2018) exponen que las empresas para alcanzar el éxito deben plantear estrategias con el fin de alcanzar su desarrollo empresarial. Por lo tanto, las empresas para dinamizar la economía de un sector y lograr generar beneficios económicos, debe considerar realizar una planificación que le permita controlar la ejecución de los objetivos y ser innovadores de manera constante.

Por otro lado, la fiabilidad y seguridad son dos ítems de mucha importancia en la reactivación y desarrollo de las plazas comerciales, así, más del 50% de la población indicó que se resuelven los problemas de manera rápida y eficaz. Esta información coincide con lo descrito por Mejías *et al.*,(2018), quienes indican que la destreza que tiene una organización para llevar a cabalidad los servicios prometidos y resoluciones de problemas incluyen el interés, la comprensión de las necesidades, la atención personalizada y la ejecución de un buen servicio desde la primera vez, generando valor en los clientes. Bajo esta índole, la rapidez de respuesta también juega un papel importante y Demuner *et al.*, (2018) define a la

capacidad de respuesta como el mecanismo que las empresas tienen para responder a problemas internos y externos de manera asertiva. Acompañado a estos criterios, la seguridad percibida se complementa con la fiabilidad de manera que los líderes de las empresas puedan aumentar la cuota de valor mediante la confianza otorgada al público general, así, Lázaro (2016) indica que la seguridad organizacional son aquellas acciones que se encuentran influenciadas por decisiones y comportamiento que ejercen los líderes, para el beneficio de la organización y de los involucrados.

## CONCLUSIONES

- El proceso de caracterización es esencial para describir la actividad a la que se dedica una empresa, debido que permite identificar la descripción, gestión y control de los procesos que se ejecutan en la misma, en consecuencia, la caracterización permite obtener información de los principales actores, clientes, productos entre otros. En el desarrollo de la investigación sirvió de base para describir la oferta de las plazas comerciales de la Ciudad de Portoviejo, en este caso se identificó que la mayor parte de las plazas pertenecen a negocios variados a excepción de Medical Plaza que se dedica a la venta de medicamentos y otros productos y Plaza Pilar que se dedica a la venta de comida rápida.
- Aplicar modelos de negocios ayuda a las empresas a emprender un camino de éxitos, en el desarrollo de la investigación se evidenció que las plazas comerciales estudiadas en sus propuestas de valor de acuerdo a lo que establece el modelo CANVAS, tienen como prioridad la plena satisfacción de los clientes, ya que ofertan variedad de productos y cuentan con personal capacitado con el fin de generar confianza en los clientes. Además, sus estrategias de marketing tienen como objetivo captar la mayor cantidad de clientes. Los propietarios están conscientes del modelo de negocio que sus plazas emprenden, cuentan con espacios accesibles para todo tipo de clientes. Además, se planteó una propuesta de valor en la que se incluye satisfacer al cliente de diferentes formas a través de productos sustitutos en caso de no existir lo requerido, así como la facilidad de poder contar herramientas tecnológicas accesibles como es el caso de una página web para ofertar a los locales de cada plaza en donde el cliente tendrá la opción de visualizar los productos y servicios que se ofertan, conjuntamente con las promociones y descuentos.
- El valor que los clientes externos perciben hacia las plazas estudiadas es alto, la mayor parte de los clientes visita estos lugares diariamente, además estiman que es importante la variedad de productos y servicios; precios llamativos y describen en su mayoría una plena satisfacción de estos centros. Con respecto a los clientes internos estos demostraron un bajo nivel sobre el valor percibido en las diferentes plazas, debido a que no tienen la plena satisfacción de los servicios que requieren por parte de los encargados de las plazas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2017). Análisis de las preferencias de los consumidores a partir de la diferenciación de productos para cinco puntos de venta de ropa en la ciudad de Cali, Colombia. *Universidad Autónoma de Occidente*.
- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de el oro? *Universidad y Sociedad*.
- Bombero, C. d. (2020). Registro de plazas comerciales.
- Cabrera, F. (2019). The Canvas Model y sus características. *Emprededor Digital*.
- Cañarte, K., & Santana, K. (2018). Proyecto de investigación de los efectos socioeconómicos de la reubicación de los comerciantes del centro comercial municipal de Portoviejo en el período 2016-2017. *ULEAM*.
- Demuner, M., Becerril, O., & Ibarra, M. (2018). Capacidad de respuesta y capacidad de absorción. Estudio de empresas manufactureras en México. *Universidad Autonoma de Juarez*.
- Foyain, E., Sánchez, L., & Manrique, A. (2018). Estudio socioeconómico de la plaza de mercado del Municipio Girardot. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*.
- García, A. (2017). La ciudad como espacio habitado y fuente de socialización. *Ánfora*.
- García, J., & Jaramillo, J. (2018). Marketing aplicado en el sector empresaria. *UTMACH*.
- Gasca, J. (2016). Centros comerciales de la Ciudad de México: el ascenso de los negocios inmobiliarios orientados al consumo. *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Gómez. (2016). Asuntos legales para el establecimiento de locales comerciales. *La República*.
- Gottreux, M. (2017). Evaluación de la Lealtad del Cliente en los grandes Supermercados de la zona urbana de Chillán. *Universidad del Bio Bio*.
- INEC. (2014). *INEC*.
- Lázaro, C. (2016). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. *Salud y trabajo*.
- López, R. (2017). Concepto de plaza comercial.
- Luna, M. (2017). Locales comercilaes. *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*.
- Martínez, P. (2016). El mundo es una plaza (comercial). *Arquine*.
- Mejía, C. (2016). Precio, valor percibido y sastisfaccón en el sector de estacinamientosprivados de Lima Metropolitana. *Universidad San Ignacio de Loyola* .
- Mejías, A., Godoy, E., & Piña, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*.

- Moya, G., & Sabando, A. (2020). Modelo CANVAS para servicio de transporte en moto conducido por mujeres para mujeres. *Instituto Superior Tecnológico Honorable consejo Provincial de Pichincha* .
- Nápoles, L., Tamayo, P., & Moreno, M. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*.
- Osterwalder, & Pigneur. (2013). Generacion de modelos de negocio. En Osterwalder, & Pigneur, *Generacion de modelos de negocio* (pág. 31). Barcelona,España: Centro Libros PAPP,S.L.U.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de Modelos de Negocios*. Bogotá: Tim Clark.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*.
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*.
- Rivas, L., & Echaverri, H. (2017). Estudio del Comportamiento del Consumidor. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Mangua recinto universitario Carlos Fonseca Amador* .
- Suárez, F. (2006). El comercio formal repunta en Portoviejo. *El Comercio*.
- Vallejo, L. (2016). Marketing en productos y servicios. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* .
- Veléz, P. (2018). Más de veinte plazas hay en Portoviejo . *El Diario*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha de observación



**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** ESTUDIAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLAZAS  
COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

FICHAS DE OBSERVACIÓN A CENTRO COMERCIALES	
<b>Ficha de Observación N°:</b>	<b>Hora de inicio de observación:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Hora Final:</b>
<b>Nombre de la investigadora:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE OBJETO DE ESTUDIO:</b>	
<b>Nombre de la plaza:</b>	
<b>Nombre del propietario:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:</b>	
<b>EVIDENCIAS(FOTOS)</b>	

## Anexo 2. Formato de la entrevista



### ENTREVISTA

Reciba un cordial saludo, soy la Srta. Cristina Cedeño estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí, estoy en proceso de titulación en la carrera de Administración de Empresas, el tema de mi trabajo investigativo se asocia con el estudio del "Modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo", por tal motivo toda la información que me proporcione en esta entrevista será parte fundamental para sustentar mi investigación. De ante mano le quedo muy agradecida.

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:** ESTUDIAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLAZAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

Nombres y apellidos del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Nombre de la plaza: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos de la entrevistadora: \_\_\_\_\_  
Fecha de constitución de la plaza \_\_\_\_\_  
Fecha actual \_\_\_\_\_

1. ¿Qué razones le motivaron a invertir en una plaza comercial en la ciudad de Portoviejo? ¿Qué oportunidades y amenazas?.
2. ¿Qué conocimientos tienes sobre la estructura del modelo de negocios?
3. Cómo propietario(a) de la plaza comercial ¿A quiénes identifica como clientes?
4. Desde su perspectiva ¿Cuál es el problema o necesidad que está ayudando a resolver?.

5. ¿Qué ventajas o diferenciadores está ofreciendo la plaza comercial a sus clientes arrendatarios (oferentes de bienes y servicios)?
  
6. ¿Usted cree que el servicio que ofrece la plaza actualmente está en acorde on las necesidades de los clientes?.
  
7. ¿Cómo establece actualmente el contacto con los clientes (arrendatarios)?
  
8. ¿Qué canales de comunicación le han generado mejores resultados para captar la atención de clientes?.
  
9. ¿Actualmente su plaza comercial mantiene alianza con otro tipo de empresa para mejorar la oferta del servicio?
  
10. ¿Cuáles son las fuente de ingreso de la plaza comercial?.
  
11. ¿Cuáles son los principales costes indispensable a su modelo de negocio?.

12. Dentro de los costes antes mencionado ¿Cuál considera usted que es el costoso dentro de la sostenibilidad financiera de la plaza comercial?.

13. ¿Qué recursos considera esenciales para el funcionamiento de la plaza comercial y por qué?

14. Desde su perspectiva manifieste ¿Cuáles son las acciones más importantes que deben emprender las plazas comerciales existentes en la ciudad de Portoviejo para alcanzar el éxito proyectado?.

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado

### Anexo 3. Formato de la encuesta clientes externos

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede Manabí  
Carrera de Administración de Empresas



#### ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES EXTERNOS

Reciba un cordial saludo, soy la Srta. Cristina Cedeño estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí, estoy en proceso de titulación en la carrera de Administración de Empresas, el tema de mi trabajo investigativo se asocia con el estudio del “Modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo”, por tal motivo toda la información que me proporcione en esta encuesta será parte fundamental para sustentar mi investigación. De ante mano le quedo muy agradecida.

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:** ESTUDIAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLAZAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIJEJO.

1. **¿Con qué frecuencia visita las plazas comerciales en Portoviejo?**
  - Diariamente
  - Semanalmente
  - Mensualmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
2. **¿Cuáles es la plaza comercial de su preferencia en la ciudad de Portoviejo?**
  - Medical Plaza
  - Plaza Del Sol Portoviejo
  - Centro Comercial Multiplaza
  - Plaza Del Sol
  - Plaza Victoria
  - Plaza Real
  - Plaza Elizabeth
  - Plaza Del Pilar
3. **¿Cuáles son los locales de su preferencia en las plazas comerciales?**
  - Farmacia
  - Comida
  - Belleza
  - Gimnasio
  - Salud
  - Bares
4. **Dentro de las plazas comerciales ¿Usted qué prefiere?**
  - Ofertas comerciales atractivas
  - Buena atención
  - Espacios amplios
  - Variedad de productos y servicios

- 5. Desde su perspectiva, ¿Qué tan importantes son las plazas comerciales en la economía de un determinado lugar?**
- Muy importante
  - Medianamente importante
  - Nada importante.
- 6. ¿Por qué razón Ud. prefiere un local de una plaza comercial?**
- Por sus instalaciones
  - Ubicación geográfica
  - Precios de venta
  - Atención al cliente
- 7. En relación a su respuesta anterior ¿qué tan satisfecho se encuentra con la plaza comercial seleccionada?**
- Totalmente satisfecho
  - Muy satisfecho
  - Neutral
  - Poco satisfecho
  - Insatisfecho
- 8. Para mejorar la economía de Portoviejo ¿Qué estrategias considera Ud. Implementar a las plazas comerciales?**
- Instalaciones más apropiadas
  - Precios de venta más llamativos
  - Mejorar la atención al cliente
  - Variedad productos y servicios

## Anexo 4. Formato de la encuesta clientes internos

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede Manabí  
Carrera de Administración de Empresas



### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS

Reciba un cordial saludo, soy la Srta. Cristina Cedeño estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí, estoy en proceso de titulación en la carrera de Administración de Empresas, el tema de mi trabajo investigativo se asocia con el estudio del "Modelo de negocio de las plazas comerciales de la ciudad de Portoviejo", por tal motivo toda la información que me proporcione en esta encuesta será parte fundamental para sustentar mi investigación. De ante mano le quedo muy agradecida.

**OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN:** ESTUDIAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS PLAZAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

**Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto a la propuesta de valor percibida dentro de las plazas comerciales:**

1	2	3	4	5
EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
<b>FIABILIDAD</b>				
Cuando el gerente de la plaza promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.				
1	2	3	4	5
Cuando tengo un problema en mi área, el encargado de la plaza, muestra un sincero interés en solucionarlo.				
1	2	3	4	5
Habitualmente el encargado de la plaza, presta bien su servicio.				
1	2	3	4	5
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				
El encargado, ofrece un servicio rápido y ágil				
1	2	3	4	5
El encargado, le dedica el tiempo necesario para responder a sus preguntas				
1	2	3	4	5
El encargado siempre está dispuesto a ayudarlo				
1	2	3	4	5
<b>SEGURIDAD</b>				
El encargado transmite confianza				
1	2	3	4	5
Se siente seguro con el encargado de la plaza				
1	2	3	4	5
El encargado demuestra amabilidad en todo tiempo				
1	2	3	4	5
<b>RENDIMIENTO PERCIBIDO</b>				
El servicio y/o soporte brindado por el encargado se rige con base a la necesidad requerida				
1	2	3	4	5
Me siento conforme con el desempeño del encargado				
1	2	3	4	5
<b>NIVELES DE SATISFACCIÓN</b>				
Siento que recibo un buen servicio y/o soporte				
1	2	3	4	5
Me complace la cortesía del encargado				
1	2	3	4	5
<b>ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN</b>				
Valore del 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de las plazas:				
Capacidad tecnológica y mejores costes				
1	2	3	4	5
La calidad en la prestación del servicio				
1	2	3	4	5
El precio				
1	2	3	4	5
Imagen de empresa seria en nuestros clientes				
1	2	3	4	5
Diseño más innovador que los competidores				
1	2	3	4	5

## Anexo 5. Datos de la entrevista

PLAZA COMERCIAL	MEDICAL PLAZA	NUOVA PIAZZA	CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA	PLAZA DEL SOL	PLAZA VICTORIA	PLAZA REAL	PLAZA ELIZABETH	PLAZA DEL PILAR
<b>PREGUNTAS</b>								
<p>¿Qué razones le motivaron a invertir en una plaza comercial en la ciudad de Portoviejo?</p> <p>¿Qué oportunidades y amenazas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta demanda de médicos profesionales.</li> <li>Inexistencia en variedad de medicamentos en el mercado.</li> <li>Mercado amplio.</li> <li>Nuevos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afluencia de clientes en la localidad.</li> <li>Exigencias variadas de los distintos clientes.</li> <li>No poder satisfacer al cliente en sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar todos los servicios en un mismo lugar.</li> <li>Variedad de cadenas comerciales, en el mercado.</li> <li>Que los locales que laboran en el centro comercial finalicen sus actividades en el edificio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cubrir las necesidades de los clientes.</li> <li>Mercado amplio.</li> <li>Competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad y oportunidades de trabajo.</li> <li>Locales novedosos.</li> <li>Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación.</li> <li>Demanda de clientes.</li> <li>Competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación</li> <li>Rentabilidad</li> <li>Competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afluencia de clientes.</li> <li>Ubicación</li> <li>Completa satisfacción a los clientes.</li> </ul>
¿Qué conocimientos tienes sobre la estructura del modelo de negocios?	Conozco lo necesario.	Alta se centra en la satisfacción de los clientes.	Conozco bastante, cubrir las necesidades del mercado, con locales novedosos.	Se centra en buenas estrategias de marketing.	Procura satisfacción antes la competencia.	Ayuda a reconocer el mercado y la competencia.	Se basa en la plena satisfacción del mercado en general.	Involucra a todos los miembros, para lograr obtener resultados eficaces.

Cómo propietario(a) de la plaza comercial ¿A quiénes identifica como clientes?	A los usuarios y propietarios de los locales.	Usuarios	A los usuarios y propietarios de los locales.	Usuarios	A los usuarios y propietarios de los locales.	A los usuarios y propietarios de los locales.	A los usuarios y propietarios de los locales.	Usuarios
Desde su perspectiva ¿Cuál es el problema o necesidad que está ayudando a resolver?	Tener variedad de medicamentos sin tener que salir de la ciudad.	Variedad de productos en un mismo edificio.	Productos diferentes.	Satisfacción de los clientes.	Calidad de servicios.	Variedad de productos en un mismo edificio.	Satisfacción de los clientes.	Variedad de productos en un mismo edificio.
¿Qué ventajas o diferenciadores está ofreciendo la plaza comercial a sus clientes arrendatarios (oferentes de bienes y	Locales cómodos y clientela.	Rentabilidad y seguridad.	Seguridad y sostenibilidad de sus negocios.	Locales seguros y accesibles.	Seguridad y sostenibilidad de sus negocios.	Buena ubicación.	Locales cómodos y clientela.	Seguridad y clientes por la ubicación.

servicios)?								
¿Usted cree que el servicio que ofrece la plaza actualmente está en acorde con las necesidades de los clientes?	Si, asegura la satisfacción plena de los mismos.	Sí, porque ayuda a crear más plazas de trabajo.	Sí, porque agrupa en un solo sitio diferentes actividades comerciales que tienen como fin alcanzar la satisfacción de los clientes.	Sí, porque este tipo de negocio aporta al desarrollo local y emblemático de la ciudad.	Claro que sí, ya que es un espacio que genera fuente de empleo y permite el desarrollo socioeconómico.	En su totalidad, ya que ayuda a impulsar el desarrollo local.	Sí, porque agrupa a pequeños negocios en un lugar.	Si, asegura que estos se sientan seguros y puedan cubrir sus necesidades.
¿Cómo establece actualmente el contacto con los clientes (arrendatarios) ?	Buena comunicación	Excelente	Por medio del gerente encargado, existe una buena comunicación.	Comunicación efectiva.	Excelente	Excelente	De manera efectiva, sin ningún inconveniente.	Excelente
¿Qué canales de comunicación le han generado mejores resultados para captar la atención de	Redes sociales y publicidad en periódicos.	Radio, redes sociales y publicidad.	Redes sociales.	Por medio de promotores de venta y redes sociales.	Redes sociales y radio.	Promotores de ventas.	Redes sociales y publicidad.	Publicidad, afiches y redes sociales.

clientes?								
¿Actualmente su plaza comercial mantiene alianza con otro tipo de empresa para mejorar la oferta del servicio?	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la plaza comercial?	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.	La cantidad de locales que en estos funcionan.
¿Cuáles son los principales costes indispensables a su modelo de negocio?	Mantener los locales y edificio en buenos estados, servicios básicos y la publicidad.	Publicidad.	Mantener los locales en buen estado, que sean seguros.	Seguridad en nuestros locales y publicidad.	Publicidad y seguridad.	Mantener los locales y edificio en buenos estados, servicios básicos y la publicidad.	Publicidad y seguridad.	Publicidad.
Dentro de los costes antes	Publicidad y seguridad.	Publicidad y seguridad.	Mantener los locales en buen estado.	Publicidad y seguridad.	Publicidad y seguridad.	Publicidad y seguridad.	Publicidad y seguridad.	Publicidad y seguridad.

mencionado ¿Cuál considera usted que es el costo dentro de la sostenibilidad financiera de la plaza comercial?								
¿Qué recursos considera esenciales para el funcionamiento de la plaza comercial y por qué?	Calidad del talento humano en los locales, para que los clientes vuelvan.	Buena publicidad para atraer clientes.	Locales adecuados en buen estado para que los clientes desarrollen sus actividades y puedan brindar una atención oportuna.	Locales novedosos, para traer clientes.	Que los productos que se oferten sean de calidad.	Publicidad, para captar clientes.	Buenas estrategias de mercadeo, que permitan la sostenibilidad de cada uno de los locales comerciales.	Publicidad, para captar clientes
Desde su perspectiva manifieste ¿Cuáles son las acciones más importantes	Analizar el mercado e impulsar buenas estrategias que engloben a todos los tipos de usuarios.	Buenas estrategias de marketing.	Estudiar adecuadamente el mercado.	Estudiar las necesidades del mercado.	Analizar el mercado e impulsar buenas estrategias que engloben a todos los tipos de usuarios.	Impulsar a través de buenas estrategias de publicidad.	Asegurar calidad y seguridad para todos los clientes.	Buenas estrategias de marketing y estudio del segmento de mercado para satisfacer sus necesidades.

que deben emprender las plazas comerciales existentes en la ciudad de Portoviejo para alcanzar el éxito proyectado?								
--	--	--	--	--	--	--	--	--